UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR JOËL GAUCHER

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES ANIMATEURS DE CAMP DE JOUR AU QUÉBEC

NOVEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (MA.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES ANIMATEURS DE CAMP DE JOUR AU QUÉBEC

PAR JOËL GAUCHER

Hélène Carbonneau, directrice de recherche	Université du Québec à Trois-Rivières	
Iulie Fortier, évaluatrice	Université du Ouébec à Trois-Rivières	

ESSAI DÉPOSÉ le 7 novembre 2012

Dédicace

L'étude entreprise il y a maintenant plus de 3 ans a été à la fois un chemin rempli de périples, mais aussi une merveilleuse aventure parsemée de rencontres inoubliables. Sans la participation des 189 animateurs provenant de camps de jour différents, cette recherche n'aurait tout simplement pas vu le jour. J'aimerais donc dédier cette recherche à tous les animateurs et toutes les animatrices qui, année après année, entreprennent leur métier d'animateur pour la première fois, le continuent pour une seconde, ou une troisième année, et ceux qui décident, après une implication sans limite, des heures de préparation, des nuits sans dormir et des amitiés qui resteront à jamais, de tout simplement passer à autre chose.

L'interprétation et l'analyse des résultats ne me permettaient pas de réellement laisser paraître à la fois ma passion pour l'animation, mais aussi mon admiration pour ces jeunes qui passent leur été à prendre soin des enfants des autres. En voici donc l'occasion. Une pensée toute spéciale à ceux qui font passer des étés sensationnels à nos enfants et qui contribuent par la même occasion, au développement des décideurs de demain.

Résumé

Depuis quelques années, nous assistons à la transformation du milieu des camps de jour au Québec. Cette transformation est due à plusieurs facteurs, notamment à la croissance des problématiques sociales chez les jeunes, l'augmentation du niveau d'exigences des parents, la pression à la hausse sur les standards de sécurité et le manque de ressources au niveau de l'encadrement des animateurs. Suite à une étude réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire sur l'état des camps de jour au Québec (2007), l'objectif de cet essai consistait à connaître quels sont les facteurs qui incitent les étudiants à débuter un emploi comme animateur de camp de jour (facteurs d'attraction) et connaître également quels sont les facteurs qui incitent les animateurs à demeurer plus longtemps dans le domaine de l'animation (facteurs de rétention). La recherche est basée sur un modèle théorique tiré d'une étude réalisée en 2003 sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières au Québec, et se compose de sept dimensions : l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail, la responsabilité et la pratique professionnelle, les conditions financières, la reconnaissance et la valorisation, l'environnement de travail et finalement, la pratique de gestion. Pour recueillir les données, nous avons eu recours à un questionnaire transmis à 189 animateurs durant l'été 2010. La recherche nous a permis de connaître les facteurs qui incitent les jeunes à devenir animateurs et les facteurs qui les incitent à demeurer plus longtemps, et surtout à dresser une liste de recommandations qui sauront, dans un avenir rapproché, permettre une réévaluation du rôle des animateurs et de leur importance.

Table des matières

DEDICACE	iii
RESUME	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	3
CHAPITRE 2 : RECENSION DES ECRITS	13
Les jeunes sur le marché du travail	18
Les facteurs d'attraction de personnel	21
Les facteurs de rétention de personnel	23
L'animateur de camp de jour	26
Les jeunes et le travail dans les camps de jour	27
CHAPITRE 3 : CADRE DE REFERENCE	32
Recherche sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec.	33
Question et objectifs de la recherche	38
CHAPITRE 4 : METHODE	39
Population à l'étude	40
Procédures de recrutement	41
Méthode de collecte de données	42
Instrument de collecte de données	45
Stratégies d'analyse des données	49
Considérations éthiques	51

CHAPITRE 5 : RESULTATS	53
Présentation, analyse et interprétation des résultats	54
Caractéristiques des répondants	54
Facteurs d'attraction de personnel	56
Facteurs de rétention de personnel	61
Résultats sur la perception des animateurs en regard de leur travail	75
Présentation des résultats qualitatifs	77
CHAPITRE 6 : DISCUSSION	83
Comparaison avec l'étude du laboratoire en loisir et vie communautaire et	les autres
auteurs	91
Implication des résultats pour la pratique	95
Limites de l'étude	100
CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS ET OUVERTURE VERS L'A	VENIR 104
CONCLUSION	110
RÉFÉRENCES	114
APPENDICE A : QUESTIONNAIRE AUX ANIMATEURS	118

Liste des tableaux

Tableau 1 D'hier à aujourd'hui dans les camps de jour	6
Tableau 2 Motivations des animateurs selon les dirigeants (N=73)	28
Tableau 3 Dimensions ayant un impact sur l'attraction et la rétention	37
Tableau 4 Villes sollicitées et questionnaires distribués	42
Tableau 5 Dimensions à l'étude	46
Tableau 6 Répartition des questions pour chaque dimension	48
Tableau 7 Description des caractéristiques des répondants	54
Tableau 8 Facteurs d'attraction des animateurs de camp de jour (N=189)	56
Tableau 9 Facteurs de rétention des animateurs de camp de jour (N=189)	61
Tableau 10 Facteurs d'attraction séparés en fonction du genre des participants	69
Tableau 11 Facteurs de rétention séparés en fonction du genre des participants	s69
Tableau 12 Facteurs d'attraction séparés en fonction de l'âge des participants	70
Tableau 13 Facteurs de rétention séparés en fonction de l'âge des participants	71
Tableau 14 Facteurs d'attraction séparés en fonction des années d'expérience	72
Tableau 15 Facteurs de rétention séparés en fonction des années d'expérience	72
Tableau 16 Facteurs d'attraction séparés en fonction de la scolarité	73
Tableau 17 Facteurs de rétention séparés en fonction de la scolarité	74
Tableau 18 Comparaison des positionnements des dimensions à l'étude	85

Remerciements

Après un départ houleux en 2002 avec un sujet de recherche plus ou moins adapté à mes aspirations profondes, c'est en 2009 que j'effectue mon retour à la maîtrise en décidant de me faire plaisir et de travailler sur MON SUJET de prédilection, les camps de jour. Y travaillant depuis plus de 17 ans, c'est un domaine qui me fait vivre, jour après jour, des moments magiques et me permet de rencontrer et de côtoyer des personnes exceptionnelles. J'ai donc décidé de mettre l'épaule à la roue et de contribuer, à ma façon, à l'avancement de la cause des animateurs au Québec. Certes, ce ne fut pas un cheminement tout à fait habituel, ayant quitté et ayant décidé de revenir. Ce retour fut animé par le désir de devenir un enseignant dans le beau domaine du loisir. Réaliseraisje cet objectif de carrière? L'avenir nous le précisera.

Un premier merci tout spécial à un chargé de cours qui a tout fait pour me faire aimer ses cours d'animation et le monde du loisir, monsieur Donald Courcy. Étant moi-même une personne extravertie, quel bonheur j'ai eu de suivre les frasques et la passion de ce personnage sensationnel. Passionné et vif d'esprit, il a fait en grande partie le professionnel en loisir que je suis. Dans un autre champ d'expertise, étant beaucoup plus posé et sobre comme enseignant, monsieur Yves Beauregard représente à la fois les oreilles, le cœur et le l'âme du programme dans lequel j'ai étudié pendant 3 années. Merci monsieur Beauregard pour votre écoute et vos bons conseils, ils furent à la fois judicieux, opportuns et salutaires.

La réalisation de cette recherche n'aurait pas pu avoir lieu, sans la contribution et le soutien de monsieur Miguel Ouimet, propriétaire de la compagnie L'Air en Fête, là où j'ai travaillé comme directeur des camps de jour pendant quatre (4) ans. J'ai découvert en travaillant pour cette compagnie ce que je désirais faire réellement, enseigner. De par sa grande compréhension, son temps et son professionnalisme, monsieur Ouimet m'a permis de travailler sur ma maîtrise durant les heures régulières de travail, m'a laissé suivre des cours pendant que je travaillais au sein de sa compagnie, en sachant que cela me mènerait vers un départ certain. Merci monsieur Ouimet pour votre soutien à ce rêve que je suis sur le point de réaliser.

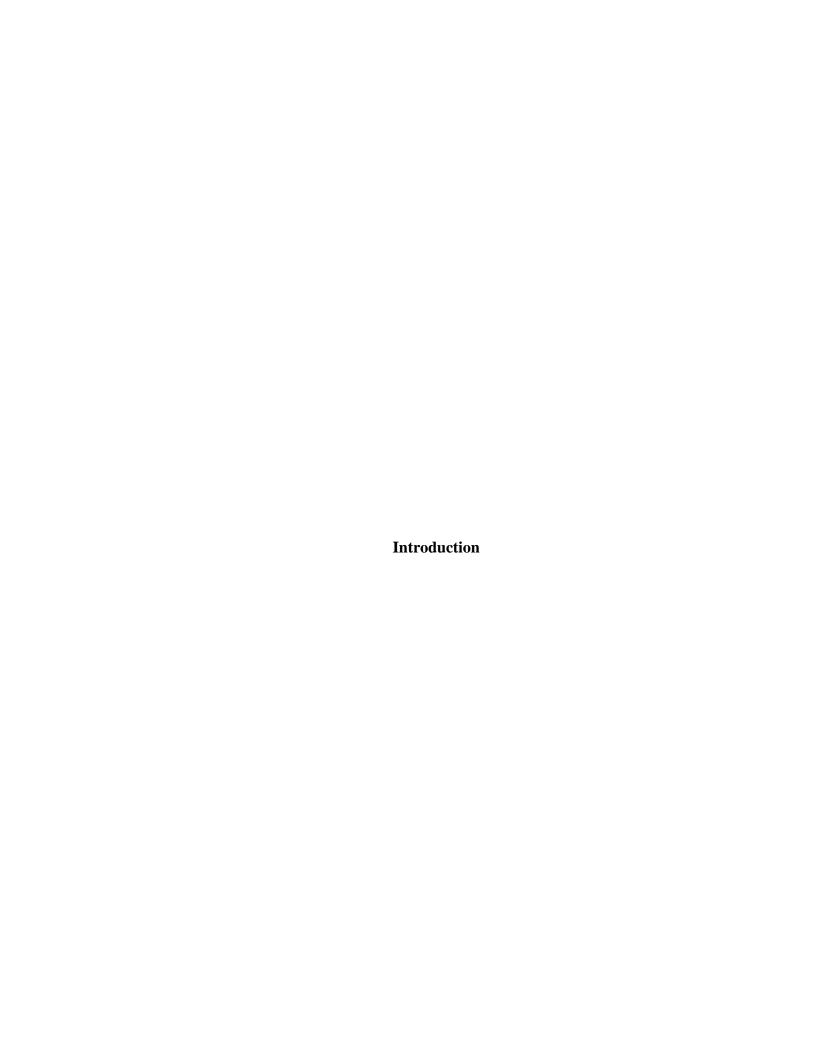
Évidemment, avec deux enfants en bas âge à la maison, les sacrifices, les soirées où papa était absent et les fins de semaine à travailler sur ma recherche ont un peu amputé ma vie de famille. Combien de fois ai-je eu droit à des crises de larmes de mon fils et de ma fille parce que je travaillais à l'ordinateur? Merci à la femme de ma vie, Stéphanie, pour avoir pris soin de notre petite famille alors que j'avais les deux yeux dans mes livres. Merci pour ton amour, ton soutien et ta grande patience.

Un adage mentionne que derrière chaque grand homme se cache une grande femme. En ce qui me concerne, dernière l'homme de 36 ans que je suis devenu se cache une toute petite femme de 4 pieds 10 pouces, ma mère. Ayant obtenu le caractère fort et combatif de mon père, c'est toutefois la finesse des mots et la grandeur d'âme de ma mère que j'aimerais remercier du plus profond de mon cœur. Si j'ai la chance de

terminer des études universitaires de second cycle, c'est totalement grâce à ma mère, qui par son courage et sa détermination de maman, m'a permis d'être le futur maître en loisir que je serai bientôt. Merci maman pour ton soutien inconditionnel!

Je m'en voudrais de terminer ces remerciements, sans parler de deux personnes très importantes. Alors que la décision de reprendre ma maîtrise était plus ou moins arrêtée, j'ai eu la chance d'aller manger avec un bon copain, monsieur Marc-André Lavigne. Rien de mieux qu'une bonne discussion avec une personne que l'on respecte pour ses valeurs, pour nous permettre nous-mêmes d'y voir un peu plus clair. Je le désirais comme directeur de recherche, mais il m'a plutôt conseillé madame Hélène Carbonneau. Accueillir cette proposition a changé ma vie.

Monsieur Marc-André a mis sur mon chemin une directrice de recherche possédant la même fougue que moi, la même ferveur au travail, et surtout, le même désir de changer les choses, une rencontre à la fois. J'avais besoin d'une directrice de recherche pouvant me soutenir dans les moments difficiles, mais surtout, une personne sur qui je pourrais compter pour me pousser vers mon but ultime, une recherche qui me tient à cœur. Madame Carbonneau, je vous remercie pour votre folie et pour nos discussions sans lien avec mon sujet de recherche. Merci spécialement pour m'avoir permis de rester moimême, avec mes énormes défauts, mes crises d'hystérie et mes qualités. Si j'ai réussi à atteindre mon but, c'est grâce à vous!



Cette recherche réalisée entre 2010 et 2012 poursuit deux objectifs : connaître quels facteurs incitent les étudiants à débuter un emploi comme animateur de camp de jour, identifiés facteurs d'attraction, et connaître quels facteurs inciteraient les animateurs à demeurer plus longtemps dans le domaine de l'animation, identifiés les facteurs de rétention.

Cet essai relate l'ensemble des démarches effectuées en plus de présenter l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus suite à une collecte de données effectuée auprès de 189 animateurs et animatrices de camp de jour provenant de la région des Laurentides et de la Montérégie. Après avoir exposé les résultats de recherche, certaines recommandations seront formulées.

Cet essai se divise en plusieurs chapitres. Le premier chapitre expose la problématique de recherche ; le second met en perspective la recension des écrits, le troisième chapitre explique le cadre de référence, le chapitre quatre quant à lui traite de la méthodologie suivie pour la collecte des données ; le cinquième chapitre présente les résultats, l'analyse et leur interprétation pour chacun des objectifs de recherche. Finalement, le sixième chapitre met en perspective les différentes pistes d'analyse, une section discussion et des recommandations.



Le but de ce premier chapitre est de camper le sujet dans sa spécificité. Il vient décrire les éléments qui définissent la problématique autour de laquelle cet essai est construit.

Les camps de jour au Québec sont à la fois une institution, mais aussi un des plus vieux services en loisir mis en place pour la population. La nécessité des camps de jour n'est assurément plus discutable. En effet, datant de 1929 (AQLM, 2004), et ayant comme appellation d'origine « Œuvre des terrains de jeux », les camps de jour tels que nous les connaissons aujourd'hui, étaient autrefois gérés et administrés par les communautés religieuses. De nos jours, différents acteurs les administrent, que ce soit les communautés locales (municipalités), les centres communautaires, les centres de plein air et même les compagnies privées.

Pour bien comprendre ce que sont les camps de jour, l'Association québécoise du loisir municipal, sur son site internet, définit un camp de jour comme étant des « espace(s) polyvalent(s) aménagé(s) en milieu urbain permettant l'accueil, l'encadrement et l'animation des jeunes durant la période estivale, lesquels demeurent néanmoins à leur lieu de résidence habituel » (AQLM, 2004). (p.6)

Avec les différents changements, notamment concernant différentes problématiques sociales, il apparaît nécessaire de se questionner sur la nature même du service des camps de jour. Les camps de jour répondent-ils aux besoins des enfants et des parents? Leur structure, leur fonctionnement, leur utilisation et leur composition tardent à suivre le rythme des changements demandés par la conciliation travail-famille-loisirs de la clientèle jeunesse des années 2000. Dans la recherche du Laboratoire en loisir et vie communautaire, Thibault (2006) expliquait bien cette réalité : « Force est de constater qu'au fil des ans, ce programme de loisir estival a peu évolué. Pourtant, les enfants, les familles et la société ont changé » (p. 1).

Les camps de jour au Québec sont un sujet d'actualité. Le camp de jour représente une porte de sortie pour les familles dont les deux parents travaillent. En effet, les camps de jour sont à la fois une institution, mais aussi un service essentiel pour les parents durant la période estivale. De par le fait que les services de garde se terminent à la fin des classes ou très peu de temps après, la nécessité pour les parents de se trouver un endroit pour subvenir à leur besoin de garde est en grande partie pris en charge par les camps de jour.

Le tableau 1 provenant du site internet de l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) explique non seulement l'évolution des camps de jour, mais aussi l'évolution de la réalité des parents et des enfants.

Tableau 1

D'hier à aujourd'hui dans les camps de jour

Hier	Aujourd'hui
Un seul des deux parents travaille	Les deux parents travaillent
La conciliation famille- travail-loisirs est simple	La conciliation famille-travail-loisirs est complexe et les obligations professionnelles et familiales font souvent ménage à deux. C'est pourquoi les parents cherchent à prolonger la durée des camps de jour au maximum, car ils apparaissent pour eux comme le prolongement des services de garde durant l'année
Les parents souhaitent que leurs enfants s'amusent pendant les vacances d'été	Les parents en plus de désirer que leurs enfants s'amusent, ont besoin d'un service de garde (clé en main) performant et répondant aux besoins multiples des enfants pour concilier famille et travail, puisque l'école ne fournit plus le service en période estivale. Ils ont besoin d'un prolongement des services qu'ils reçoivent durant l'année scolaire.
Les jeunes sortent de la maison pour jouer avec leurs amis	Les jeunes ont des besoins plus variés (nouvelles technologies, Internet, jeux vidéo, divertissement à la maison. Défis extrêmes (skate, BMX).
Les familles biparentales sont majoritaires	Les nouvelles structures familiales monoparentales et recomposées sont de plus en plus présentes.
Les jeunes étaient davantage perçus comme un groupe avec des besoins collectifs	Les jeunes sont maintenant 'unique', avec des besoins individuels, (cheminement particulier) et parfois psychosociaux, ce qui nécessite un partenariat avec des professionnels du système d'éducation, social et de la santé.
Les terrains de jeux (OTJ) sont sous la responsabilité du clergé, donc d'une organisation émanant du bénévolat de la communauté	Les camps de jour sont sous la responsabilité des municipalités, et OBNL, donc d'une organisation publique démocratique offrant des services pour sa clientèle (contribuables et utilisateurs-payeurs).
Les OTJ offrent 7 semaines d'animation de 9 h à 15 h	Les parents, de plus en plus exigeants, cherchent à augmenter l'offre de service (meilleure qualité, services complémentaires) ainsi qu'à prolonger la durée des camps à toute la période estivale (9 semaines) et voudraient un service de prise en charge de 7 h à 18 h.

En continuité avec l'état de la situation relaté par l'Association québécoise du loisir municipal, voici quelques faits importants provenant de la recherche réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire (Thibault, 2006). Depuis plusieurs années, les camps de jour occupent une place de plus en plus importante, autant au niveau de l'offre de service estivale que de la place que ceux-ci peuvent avoir pour les parents qui travaillent. En 2006, les camps de jour accueillaient environ 202 000 enfants, soit 23 % des jeunes âgés entre 5 et 14 ans et ce nombre était légèrement à la hausse. Les dépenses relatives au camp de jour dépassaient les 43 millions de dollars et la charge financière était partagée entre les parents, les municipalités et leurs partenaires (camps privés, organisme sans but lucratif). La présence des camps de jour est par surcroît une occasion pour des nombreux étudiants de travailler en saison estivale.

On constate également que les animateurs ont des défis de taille à relever et que les responsabilités sont à la hausse. Malgré leur importance, les camps de jour font face à une grande diversité de problèmes. En effet, les animateurs se voient confier des responsabilités accrues telles que la gestion des comportements des jeunes ayant des troubles associés, la gestion de la médication et bien d'autres éléments en-dehors de leur champ de spécification, c'est-à-dire animer les jeunes. Ces aspects s'avèrent de plus en plus lourds en raison de l'aspect relationnel du travail (les animateurs se doivent de gérer à la fois l'animation du groupe, mais aussi l'aspect de la gestion des problématiques plus spécifiques tels que les problèmes de comportement de plus en plus fréquents chez les jeunes, ce qui complexifie leur travail grandement), de la gestion des demandes et des

besoins des enfants. Les animateurs doivent désormais posséder de nouvelles compétences afin de garantir un service de qualité (Thibault, 2007). Cette augmentation des enfants ayant des troubles associés entraîne un certain niveau d'inquiétude chez les responsables en loisir interrogés lors de l'enquête du LLVC en 2006 qui appréhendent que les animateurs deviennent davantage des « intervenants » psychosociaux (Thibault, 2007) plutôt que des animateurs animant des activités.

À l'augmentation des troubles de différentes natures (troubles envahissants du développement (TED), hyperactivité, violence), s'ajoutent des exigences de plus en plus grandes de la part des parents. Comme le mentionne Thibault (2007), les parents ont des attentes élevées sur plusieurs aspects tels que la sécurité, la période d'ouverture des camps de jour, ainsi que la qualité des services et de l'animation. Certains éléments sont aussi importants pour les parents, notamment la notion de sécurité et l'accessibilité à des services répondant à leurs besoins. En effet, les parents souhaiteraient que la période d'ouverture des camps de jours soit la même que celle des vacances scolaires (s'échelonnant de la semaine après la fin des classes jusqu'au début de l'année scolaire suivante) alors que ce n'est pas le cas actuellement, un écart persistant encore de une à trois semaines selon les camps. Les parents souhaitent aussi des heures d'ouverture (service de garde et camp de jour combinés) accessibles en fonction de leurs heures de travail.

Les exigences des parents notamment sur l'aspect de la sécurité et sur la qualité des camps de jour sont marquées de plus par une problématique entourant le ratio animateur/enfants. Les animateurs, année après année, se voient confier des groupes de plus en plus nombreux, dépassant les ratios prescris par l'Association des camps du Québec (ACQ) ou même les instances municipales elles-mêmes. En effet, selon l'ACQ (2007), le ratio envisagé par un maximum de sécurité varierait selon les groupes d'âges. Cette association propose un ratio de 1/10 pour les jeunes de 5 à 6 ans, 1/12 pour les jeunes de 7-8 ans, 1/14 chez les jeunes de 9-11 ans et 1/15 pour les jeunes de 12 ans et plus. Toutefois, malgré l'insistance des parents sur l'aspect de la sécurité, selon l'étude du LLVC menée en 2006, le ratio moyen serait de 1/15 lors des activités dites régulières (animation sur les lieux du camp de jour) et encore plus élevé à certains moments, allant jusqu'à 19 et 20 enfants par animateur. Il est intéressant et troublant à la fois de constater, que seulement 20,5 % de l'ensemble des camps de jour au Québec soient certifiés.

La hausse des responsabilités des animateurs, additionnés de ratios animateur/enfants très élevés, ne justifie pas non plus des salaires concurrentiels. Le salaire moyen des animateurs, en 2006, était de 8,33 \$/heure et variait selon l'ancienneté, ce qui équivalait à environ 2 750 \$ par été (le salaire moyen des animateurs de camp de jour est méconnu pour 2012, bien que la plupart des animateur travaillent au salaire minimum, soit 9,90 \$/heure). Le salaire des animateurs augmenterait en fonction de leur ancienneté et plafonnerait après 4 ans dans 57,8 % des camps de jour interrogés (Thibault, 2007).

La charge de travail accrue avec les années, la non-concurrence des salaires, les conditions de travail et le peu d'opportunité d'avancement seraient des causes déterminantes des difficultés de recrutement et de rétention du personnel dans le secteur des camps de jour, selon l'étude de Thibault, (2007).

Dans son guide d'animation publié en 2008 lors de la semaine de la valorisation de l'animation estivale, la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) identifiait elle aussi des facteurs pouvant expliquer certaines situations vécues par les administrateurs de camps de jour en regard du recrutement des animateurs. Parmi les causes identifiées, il était mentionné :

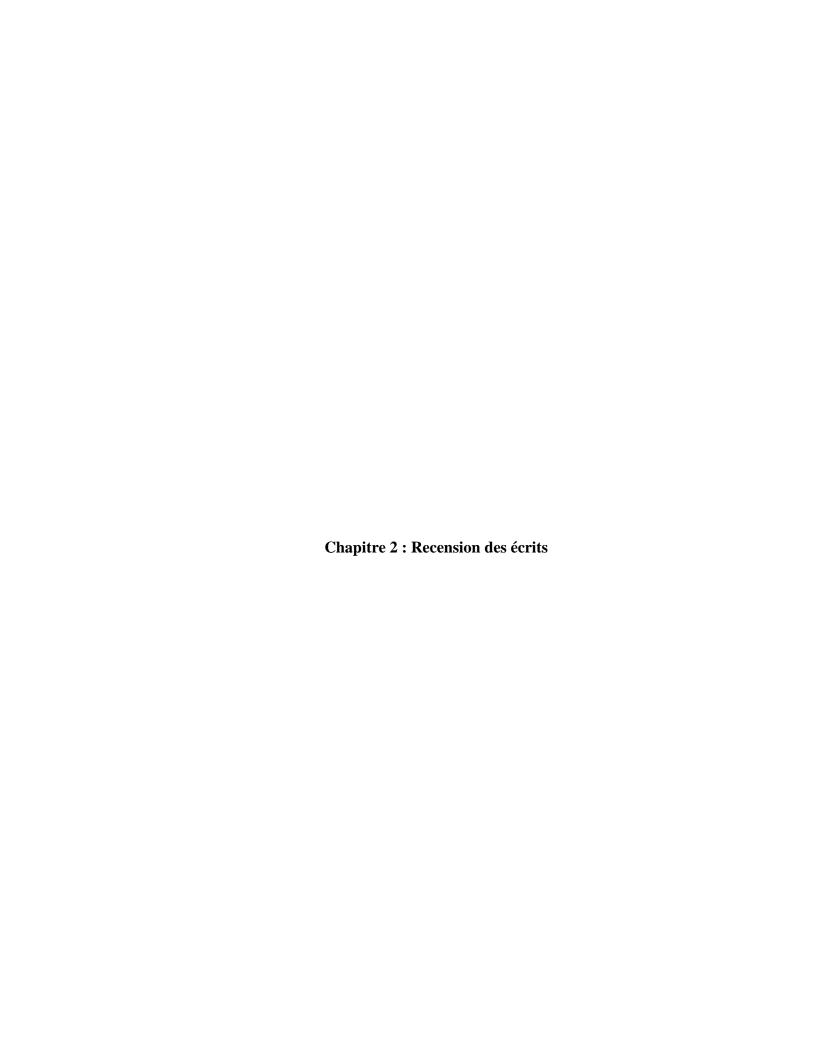
- La concurrence de plus en plus grande en ce qui a trait au recrutement des étudiants et étudiantes pour la période estivale dans un marché près du plein emploi;
- Les exigences s'apparentant bien souvent à des interventions sociales et non plus de l'animation;
- La rémunération ne permet pas aux jeunes de financer leurs études ou leurs projets de vie;
- Des préjugés importants et une méconnaissance du métier d'animation;
- La difficulté pour les jeunes de cerner les acquis transférables pour leur vie professionnelle.

La difficulté de recruter et de conserver les animateurs plusieurs années dans un poste d'animateur, ou au sein même des différentes organisations, en leur proposant des postes de coordination, semble être un défi de taille. Ces défis en matière de recrutement et de rétention, quoiqu'actuellement sous contrôle, sont bien réels et inquiétants pour l'avenir (Thibault, 2007). Les difficultés de recrutement et de rétention du personnel entraînent une diminution des exigences en ce qui a trait aux qualifications demandées aux candidats pour le poste d'animateur (Thibault, 2007). Ainsi, étant donné que peu d'expérience est requise pour occuper un emploi d'animateur dans les camps de jour publics, il s'avère que les animateurs sont assez jeunes et plutôt inexpérimentés (Thibault, 2007). Effectivement, on constate à la lecture des résultats obtenus dans l'étude menée par le LLVC en 2006, que 36,5 % des animateurs ont moins de 18 ans et que 40,4 % sont âgés de 18 à 19 ans. Ainsi, une grande proportion des animateurs travaillant dans les camps de jour s'avèrent assez jeunes en vertu des responsabilités qui leur incombent.

L'ensemble des problématiques énumérées précédemment (les responsabilités accrues des animateurs, l'augmentation des problématiques sociales et des troubles de comportement chez les enfants, l'accroissement des exigences parentales, les ratios animateurs/enfants trop élevés, les salaires peu concurrentiels, les animateurs jeunes et inexpérimentés et les problématiques entourant le recrutement et la rétention du personnel) n'est que le reflet de l'écart entre la situation actuelle d'un emploi comme

animateur et les facteurs qui inciteraient un étudiant à choisir de travailler dans les camps de jour et d'y demeurer plusieurs années.

Qui plus est, il est actuellement difficile de comprendre les facteurs pour lesquels certaines personnes décident de travailler pendant trois, quatre voire même parfois jusqu'à six années dans le domaine des camps, en connaissant maintenant une partie importante des problèmes entourant le monde des camps de jour au Québec et, par conséquent, les difficultés d'être animateur actuellement. Il m'apparaît important de par cette recherche, d'étudier les facteurs d'attraction et de rétention des camps de jour pour clarifier et mettre en perspective différentes pistes de solution pour les prochaines années afin de revaloriser la fonction d'animateur.



Pour mieux cerner les éléments de la problématique, la recension des écrits vient approfondir divers thèmes. Premièrement, un bilan est fait des études faites sur le sujet des camps de jours. La question des jeunes sur le marché du travail est ensuite approfondie. Un regard est ensuite porté sur les facteurs d'attraction et de rétention du personnel. Finalement, c'est le terme animateur et les jeunes et le travail dans les camps de jour qui conclue cette partie.

Études sur les camps de jours

Bien que le camp de jour soit un programme de loisir œuvrant au niveau des villages, des quartiers, des arrondissements et des villes partout au Québec, très peu d'études ont été recensées en lien direct avec les camps de jour depuis les vingt dernières années, mise à part celles réalisées par certains étudiants de maîtrise en loisir, culture et tourisme, notamment, Maillé (1999) et Plante (2010) et bien entendu celle de Thibault (2006). Travaillant dans le domaine des camps de jour depuis plus de 17 ans, cette situation m'interpelle particulièrement.

La recherche réalisée par Maillé (1999) avait comme question de recherche : Les camps de jour de Ville de Laval répondent-il adéquatement aux besoins des parents et aux attentes des campeurs? Pour tenter de répondre à cette question, deux instruments de recherche furent utilisés, le *focus group* et le sondage. Le processus global avait pour

objectif de dresser une évaluation des besoins autant pour les campeurs mais aussi pour les différents travailleurs. Le processus, bien que très complet et ayant des résultats importants pour Ville de Laval, ne permet pas de mettre en perspective les réels problématiques des camps de jour actuellement.

La recherche de Plante (2010), réalisée dans le cadre de ses études à la maîtrise en loisir, culture et tourisme, avait pour but de décrire la perception des animateurs de camp de jour publics à l'égard du contenu de la formation qu'ils reçoivent. Pour ce faire, elle a distribué à plus de 90 animateurs, deux questionnaires, un après leur formation directement et l'autre à la mi-été. Des résultats surprenants ressortent de cette recherche, mais les animateurs rencontrés ne provenaient seulement que d'un camp de jour, soit celui de l'Arrondissement Sainte-Foy-Sillery, diminuant ainsi la portée de l'étude et son rayonnement sur une plus grande échelle.

La seule étude réellement importante réalisée au cours des vingt (20) dernières années par une instance gouvernementale demeure celle du Laboratoire en loisir et vie communautaire, en 2006, produite en partenariat avec plusieurs acteurs importants, notamment la Fédération québécoise des centres communautaires et de loisir (FQCCL), l'Association des camps du Québec (ACQ), l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM), le Conseil québécois du loisir (CQL), le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), le ministère de la Famille, des Ainés et de la Condition Féminine et les unités régionales de loisir et de sports (URLS).

Cette démarche consultative impliquait une multitude d'intervenants et avait comme principaux répondants des gestionnaires, des directeurs de loisir, des régisseurs ou des personnes s'occupant de la gestion des camps de jour. Au total soixante-treize (73) dirigeants ont ainsi été interrogés concernant le portrait de leur camp de jour à ce moment. Le but était de définir les orientations, les problématiques et les changements souhaitables dans les prochaines années.

La démarche entreprise par le Laboratoire en loisir et vie communautaire comportait ainsi différents objectifs, notamment faire un portrait des camps de jour au Québec, établir les défis et une vision prospective des camps de jour, cerner les problèmes et les expliquer, pour, par la suite, identifier les options de solution. La démarche avait de plus comme objectif d'identifier les normes minimales de l'offre de service en camp de jour et sensibiliser les instances politiques aux différentes problématiques. Cette recherche visait aussi à « documenter, de comprendre et de proposer des pistes d'action en regard de la problématique du recrutement, de la rétention des animateurs des camps de jour offerts par les organisations municipales et sans but lucratif en saison estivale au plan local » (Thibault, 2006). (p1)

Cette étude a permis de mettre en lumière différentes problématiques entourant les camps de jour. Dans son compte-rendu fait lors du congrès mondial du loisir en 2008, le Laboratoire en loisir et vie communautaire mentionnait notamment les problématiques suivantes : « le plafonnement du financement de l'État, le manque de sensibilisation des

élus, les garanties de qualité du personnel, des programmes et de la sécurité » (Thibault, 2008). (p3)

Les problématiques entourant les camps de jour au Québec sont ainsi à la fois nombreuses et très diversifiées. Pierre Vigeant (2009) fait ressortir plusieurs défis entourant les camps de jour au Québec. Il souligne notamment les difficultés liées au recrutement et à la rétention de personnel, en considérant la charge de travail et les conditions de travail. L'étude de Thibault (2006) fait aussi ressortir cette problématique. Cette étude a toutefois peu considéré le point de vue des animateurs eux-mêmes, les personnes consultées étant plutôt des gestionnaires. Pour vraiment comprendre les motivations des jeunes à devenir animateur de camp de jour et à le rester, il importait d'aller directement à la source et de les interroger.

Prendre en compte la vision des travailleurs de terrain permettrait d'apporter un éclairage nouveau sur la situation des camps de jour au Québec. Qui plus est, une telle démarche permettrait de mieux comprendre comment les différentes problématiques actuellement vécues à la fois par les gestionnaires, mais surtout par les animateurs, influencent le recrutement et la rétention du personnel.

Avant toute chose, il importe de mettre en contexte certains aspects théoriques en lien avec la recherche, soit mettre en perspective plus globalement les concepts de jeunes

travailleurs, de travail saisonnier, le terme animateur et de finalement préciser aussi certains aspects conceptuels de la recherche.

Bien que peu d'études aient été réalisées sur les camps de jour, plusieurs écrits, émanant de différentes souches (revues scientifiques, site internet) ont été répertoriés sur le sujet des camps de jour au Québec. Dans les prochaines lignes seront présentés différents éléments en lien avec le contexte des camps de jour et l'état de la situation. Par la suite, la réalité des jeunes et le marché du travail seront présentés pour nous amener vers la présentation de différentes définitions du terme animateur. Nous terminerons par exposer les différents facteurs d'attraction et de rétention du personnel identifiés dans divers contextes de travail.

Les jeunes sur le marché du travail

Mais qui sont ces jeunes travailleurs justement? Comment peut-on les définir et les comprendre pour par la suite, les inciter à venir travailler pour nous? Les générations de travailleurs se suivent mais ne se ressemblent pas nécessairement. Alain (2005), dans son livre, *Génération Y, l'enfant roi devenu adulte*, définit les jeunes travailleurs de cette manière : « Maîtres incontestés du PC et d'Internet, optimistes, indépendants, fonceurs et très brillants ». (p. 102)

Dans un ordre d'idée un peu semblable, Simard (2007) met en perspective la nature du nouveau travailleur : « Les jeunes de la génération Y s'attendent à ce que chaque

employé soit considéré comme un individu unique avec des aspirations propres à lui. Pour eux, se fondre dans le moule n'est vraiment pas leur tasse de thé » (p. 49)

La réalité du travail en période saisonnière est spécifique pour les étudiants. Différemment du contexte de travail des adultes, la clientèle étudiante occupe majoritairement des emplois saisonniers ou à temps partiel. Cette réalité de travail coïncide avec le temps disponible pour travailler, soit les fins de semaine, l'année durant, ou à temps plein durant la période estivale. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2006), les 15-29 ans représentent 19,7 % de l'ensemble de la population qui travaille (les données pour 2011 n'étant pas encore disponibles). Plus des deux tiers d'entre eux travaillent à temps partiel et invoquent la poursuite des études comme principale raison de l'adoption de ce régime de travail.

L'insertion des jeunes sur le marché du travail, que ce soit pour un emploi d'été ou pour le choix d'une carrière, est orientée par une panoplie de facteurs et un nombre incalculable de raisons. Avant même que les futurs employeurs puissent faire du recrutement, les jeunes sont influencés par différentes sources de consultation. Bourdon et Vultur (2007) en font d'ailleurs état :

Le système scolaire transmet d'abord aux jeunes un certain discours sur le marché du travail et oriente leurs stratégies d'insertion et leurs trajectoires professionnelles à travers les services d'orientation et les bureaux de placement mis à leur disposition, les programmes de formation-insertion et les diverses formules pédagogiques, notamment celles qui sont axées sur la mise en contact des étudiants avec les employeurs. (p. 130)

Certes, la scolarité est un atout important pour l'obtention d'un certain nombre d'emplois, mais il est pertinent de se questionner aussi sur la valeur de l'expérience et l'importance des qualités personnelles des individus pour l'obtention d'un emploi comme animateur de camp de jour. Selon Bourdon et Vultur (2007) :

On constate donc, chez les employeurs, une tendance à considérer l'expérience professionnelle comme critère primordial de la compétence, une propension à accorder beaucoup d'importance aux qualités individuelles et une diminution de la confiance dans la valeur des diplômes comme gage de compétence sur le marché du travail. (p. 41)

Les jeunes sont également confrontés à une multitude de défis et de contraintes relativement à l'obtention d'un emploi, autant au niveau de la période estivale que d'un emploi à temps plein. En effet, (Fournier et Bourassa, 2000) mentionnent que : « Ils sont en effet nombreux à occuper désormais des situations précaires, le mouvement s'étant fortement accéléré au cours des récentes années. » (p. 86). La clientèle jeunesse doit composer avec différentes contraintes reliées au marché du travail, dont un temps restreint de disponibilité. Mais qu'en est-il de ce que les employeurs recherchent en lien avec les jeunes travailleurs et de leurs compétences spécifiques?

On ne peut parler de connaissances et de compétences sans aborder les thèmes du savoir, du savoir-faire et du savoir-être et il importe alors de les définir. En premier lieu, la notion de savoir. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la notion de savoir est intimement liée avec la connaissance. Scallon (2004) et Casse (1990) semblent unanimes sur le fait que : « La notion de savoir fait référence au domaine cognitif et à la mémorisation d'informations »

En ce qui a trait au savoir-faire, cette notion fait référence pour plusieurs auteurs à la capacité d'un individu à utiliser ses savoirs ou connaissances (procédures, méthodes et techniques particulières), c'est-à-dire à la capacité à faire, à produire et à appliquer ses savoirs dans le but d'accomplir une tâche spécifique (Scallon, 2004; Casse, 1990).

Finalement, en ce qui concerne le savoir-être, les auteurs utilisent les termes « attitude » et « disposition de base » pour le définir. La notion fait référence au domaine affectif et à la manière de se poser en tant qu'individu. Les savoir-être correspondent à des aptitudes (physiques, intellectuelles et relationnelles) des centres d'intérêts, des comportements, des croyances, des défauts, des goûts, des opinions, des prédispositions, des qualités, des sentiments, des valeurs. (Scallon, 2004, Casse, 1990)

Les facteurs d'attraction de personnel

Les facteurs d'attraction et de rétention du personnel peuvent se définir de différentes manières. Il importe donc de clarifier la définition de ces deux concepts. Prenons tout d'abord les facteurs d'attraction. L'attrait d'une entreprise peut se définir et se caractériser sur différents plans et de différentes manières.

Selon Dubois, Pelletier et Morin (2009), la capacité d'attraction (ou facteurs d'attraction) d'une entreprise se définit comme suit : « Développer notre capacité d'attraction, c'est utiliser des stratégies qui nous rendent plus séduisants auprès des personnes que nous ciblons » (p. 23).

Marsan (2008), quant à elle, mentionne que les facteurs d'attraction ou l'attraction proprement dit est davantage : « la faculté d'attirer des candidats correspondant au profil de l'organisation, et ce, en nombre suffisant afin d'atteindre différents objectifs stratégiques. (p. 53). Elle mentionne plus spécifiquement aussi des points très précis sur les facteurs d'attraction les plus importants selon les employeurs eux-mêmes : « La nature du travail, le salaire offert, la sécurité liée à emploi, les bénéfices marginaux et la distance avec le domicile.» (p. 54). Marsan (2008) mentionne des éléments d'information complémentaires expliquant selon elle, ce que sont les facteurs d'attraction d'une entreprise : « la réputation de l'entreprise, l'équilibre entre travail et vie privée, la dynamique du travail et la culture de l'entreprise » (p. 55)

D'un point différent, Sage et Brisson (2001) font état dans leur livre intitulé *Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises*, une différence entre l'attractivité de l'entreprise (environnement de travail, structure de l'entreprise, salaire, congés, reconnaissance des dirigeants, possibilité de formation, ambiance de travail) et l'attractivité de l'environnement (bâtiment, ville, avantages sur le transport en commun, proximité des grands centres). (pp. 22-23). Selon eux, l'attractivité peut à la fois être motivée par la nature de l'entreprise et sa structure que tout simplement par sa localisation.

Dans une perspective complémentaire, Tremblay (2010) mentionne que : « Développer l'autonomie en emploi et favoriser les défis, développer la formation et

l'accès aux compétences et favoriser la conciliation des activités professionnelles et des responsabilités personnelles-familiales » (p. 41), serait les éléments les plus importants pour l'attractivité d'une entreprise.

Par ailleurs, dans une étude commandée par le Conseil du trésor (Chrétien, 2010), par le biais du centre d'expertise en gestion des ressources humaines et ayant comme sujet les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique, les chercheurs ont répertorié, après avoir consulté plus de 4800 fonctionnaires, certains facteurs d'attraction, notamment : « la sécurité d'emploi, le salaire, l'idéologie, les possibilités d'avancement, la mobilité latérale (possibilité de changer d'emploi entre les différents ministères), les programmes d'accès à l'égalité, le rajeunissement de la fonction publique, les horaires flexibles, le sentiment d'appartenance, les avantages sociaux (fonds de pension) et la notoriété de l'organisation. (p. 46).

Les facteurs de rétention de personnel

Provenant de la même étude (Chrétien, 2010), certains facteurs étaient liés davantage à la rétention des fonctionnaires et sur la fidélisation de ceux-ci. Certaines suggestions furent d'ailleurs mises de l'avant pour favoriser le retour des fonctionnaires plus jeunes, notamment : « Donner plus de reconnaissance, offrir la permanence plus rapidement, revoir le processus d'évaluation du rendement, offrir de la formation pertinente, miser sur le mentorat et le parrainage, valoriser le travail d'équipe, proposer des nouveaux

défis, améliorer la communication, proposer des horaires de travail flexibles et miser sur la conciliation travail-famille. » (p. 48).

Par ailleurs, les facteurs de rétention de personnel peuvent être expliqués de la manière suivante. Selon Dubois, Pelletier et Morin (2009), « La rétention, comme son nom l'indique, correspond à toutes les mesures mises en place pour retenir son personnel. (...) La rétention, c'est dons l'ensemble des pratiques qui visent à décourager les départs. » (p. 30). Les facteurs de rétention pour une entreprise ou un organisme dépassent les primes au rendement et les petits cadeaux. Selon Dubois, Pelletier, Morin (2009) :

La fidélisation va au-delà des incitatifs salariaux. Elle correspond à l'ensemble des pratiques visant à susciter un engagement collectif ou individuel des employés envers l'organisation. Elle englobe toutes les caractéristiques de l'entreprise qui font en sorte que l'individu s'y sente bien. (p. 32).

La définition dont font état Dubois, Pelletier et Morin, englobe à la fois les pratiques visant à offrir à certains candidats une entreprise qui pourra leur proposer des défis stimulants et pour d'autres, une entreprise qui sera en mesure de leur offrir une sécurité d'emploi.

Selon Marsan (2008), la rétention ou fidélisation des employés peut se définir de cette manière : « La rétention consiste en la capacité de transmettre au personnel le goût de demeurer volontairement au sein de l'entreprise par le biais de développement de pratiques convaincantes en vue de satisfaire les objectifs stratégiques. » (p. 55)

Dans une étude réalisée par madame Diane-Gabrielle Tremblay (2010) et ayant comme sujet « Le monde du travail de demain et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques », celle-ci mettait en lumière ces trois variables pour développer la rétention du personnel : 1) développer l'autonomie en emploi ; 2) développer la formation et l'accès aux compétences et aux nouveaux savoirs ; 3) favoriser la conciliation des activités professionnelles et des responsabilités personnelles-familiales. (p. 63)

Selon Sage et Brisson (2001), les facteurs de rétention les plus susceptibles de favoriser la pérennité des employés étaient les suivants : « Organisation du travail, intégration dans l'entreprise, les salaires, les avantages sociaux, les possibilités d'avancement, pratique de reconnaissance des ressources humaines et l'évolution de l'organisation du travail » (p. 25).

Selon Cardinal (2006), les facteurs de rétention et de fidélisation des employés étaient les suivants : « Le milieu de travail, le coaching de la part des dirigeants, la reconnaissance des dirigeants, le développement des compétences et de l'employabilité, le système de récompense et le contenu du travail. » (p. 17).

En guise de conclusion, les différentes pistes explicatives de ce que peuvent être les facteurs de rétention, Chrétien (2010) mentionne que la rétention peut davantage se

diviser de la manière suivante : « Engagement à la carrière, engagement organisationnel, implication au travail, implication à l'emploi et satisfaction au travail ». (p. 21)

L'animateur de camp de jour

Parmi les emplois à temps plein disponibles pour les étudiants en période saisonnière existe celui d'animateur de camp de jour. Il serait pertinent de définir le terme animateur pour mieux saisir la nature de ce type d'emploi.

En tout premier lieu, pour le ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport, aucune définition spécifique n'a été entérinée. Toutefois, il existe différentes définitions pouvant tout de même clarifier le terme animateur. L'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) sur son site, définit l'animateur comme suit :

Personne responsable des activités d'un centre culturel, d'un centre de loisirs ou de sports. Personne qui présente un spectacle, une émission de radio ou de télévision, etc. Technicien spécialisé. Personne chargée d'organiser et d'encadrer des activités dans une collectivité en général ou dans un groupe communautaire en particulier.

De son côté, Le Veugle (1977) définit l'animateur d'un point de vue un peu différent, décrivant davantage sa manière d'être que son savoir-faire : « l'animateur agit beaucoup plus par ce qu'il est que par les méthodes et techniques qu'il met en œuvre, fussent-elles servies par les matériels les plus perfectionnés » (p. 29).

Pujol (1989), quant à lui, relate essentiellement le rôle de l'animateur : « Réduite au plus petit dénominateur commun, la fonction des animateurs concernés par cet ouvrage peut s'exprimer ainsi : l'animateur agit dans et sur le loisir des autres » (p. 36).

L'animateur est donc à la fois une personne chargée d'organiser et d'encadrer des activités dans une collectivité en général ou dans un groupe (AQLM, 2004), il agit beaucoup plus par ce qu'il est que par les méthodes et techniques qu'il met en œuvre (Le Veugle, 1977), et surtout, il agit dans et sur le loisir des autres (Pujol, 1989).

Les jeunes et le travail dans les camps de jour

Après avoir défini le terme animateur et ce qu'est un facteur d'attraction et un facteur de rétention, il est pertinent de se questionner sur les facteurs entourant le désir pour un jeune de commencer et de poursuivre dans un emploi comme animateur de camp de jour.

L'étude du Laboratoire en loisir et vie communautaire a relevé les motivations que les gestionnaires attribuaient aux jeunes quant au choix de choisir un emploi d'animateur de camp de jour. Le tableau 2 présente ces résultats.

Tableau 2

Motivations des animateurs selon les dirigeants (N=73)

Motivations	Moyenne (sur 4)
Le plaisir	3,32
Le travail auprès des jeunes	3,31
L'esprit d'équipe entre les animateurs	3,11
L'expérience pour l'avenir	2,85
Le salaire	2,45
Obtenir un emploi pendant toute	1,77
l'année avec votre organisation	
Obtenir une promotion	1,71
Rabais ou avantages dans	1,06
certaines boutiques	

On constate que la recherche de plaisir, l'amour des enfants et l'esprit d'équipe sont les trois réponses les plus populaires ayant été données par les différents gestionnaires pour expliquer les motivations d'un étudiant à travailler en camp de jour. On peut se demander dans quelle mesure ces réponses reflètent vraiment les motivations des animateurs.

À la lumière des études, des écrits, des textes et des commentaires ayant trait aux camps de jour publiés au cours des dernières années, que ce soit dans la littérature grise ou autres documents, très peu portent sur les facteurs pour lesquels les étudiants décident de travailler comme animateur et encore moins sur les facteurs qui influencent leur désir et leur choix de demeurer dans le domaine.

Il était intéressant alors de consulter certaines sources du côté américain pour tenter de trouver des informations sur les motivations des animateurs travaillant dans les camps de jour. Après quelques recherches dans différentes bases de données, les informations concernant les camps de jour ne sont pas réellement disponibles, la formule aux États-Unis étant davantage orientée vers les camps de vacances. Toutefois, il a été possible de trouver différents articles scientifiques ayant comme sujet à la fois les plus-values à travailler dans un camp, mais aussi sur les motivations qu'ont les animateurs à travailler dans les camps de vacances.

Pour commencer, lors d'une enquête réalisée et mise de l'avant par l'American Camp Association (2006), où 3395 familles furent interrogées concernant le développement et la croissance des enfants dans quatre domaines spécifiques : « Positive identity, social skills, physical and thinking skills and positive values and spirituality ». (p. 241), il a été découvert que pour la majorité des enfants fréquentant les camps de vacances sur une période s'échelonnant de une à sept semaines, ces mêmes enfants développaient à différents niveaux différentes particularités, notamment la croissance de la confiance personnelle, le développement des aptitudes sociales et le développement de valeurs orientées sur le partage, la communication et l'entraide. On mentionne que : « Children reported precamp-to-postcamp growth in 6 of 10 constructs: Self-Esteem, Independence, Leadership, Friendship Skills, Aventure/Exploration, and Spirituality, as indexed by a customized survey. Much of this growth seemed to continue or be maintained six

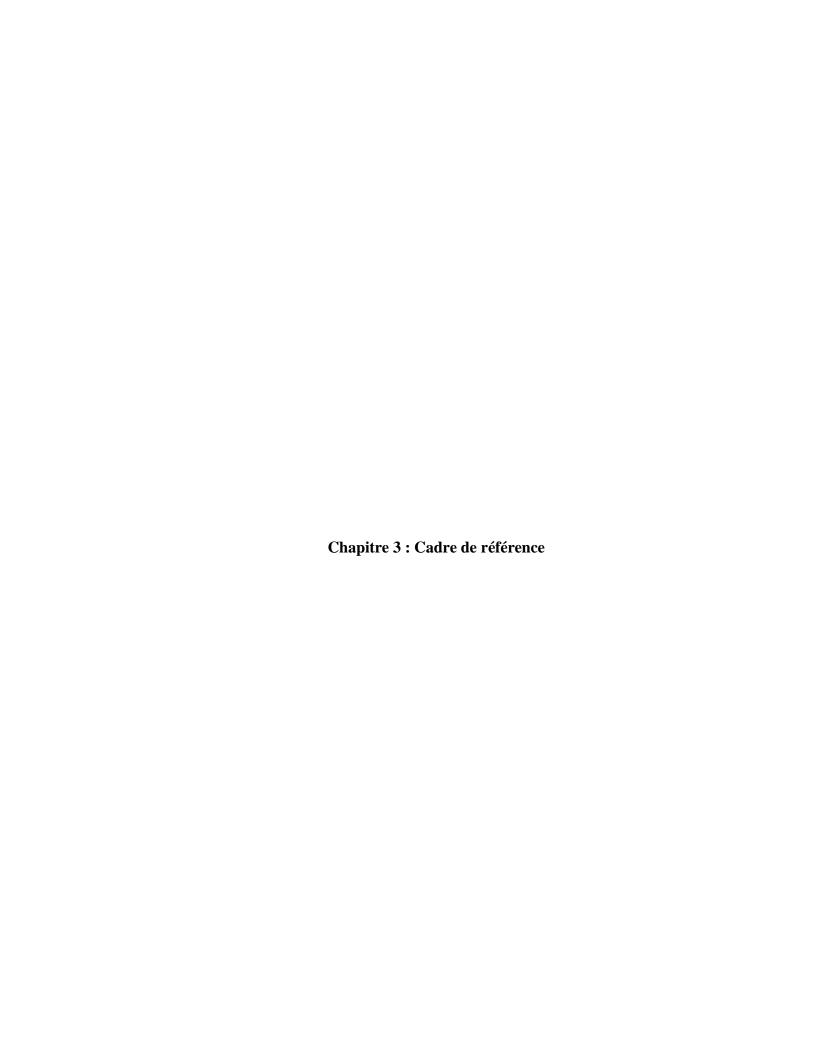
months after camp. (p. 251). Cette recherche mettait donc au premier plan l'importance des camps de vacances pour le développement des enfants.

Lors d'une présentation faite à l'*American Camp Association National Conference*, Mark Roark (2005) dressait une liste des cinq plus importantes motivations pour qu'un animateur choisisse de travailler l'été dans un camp de vacances : « satisfaction personnelle et le plaisir, l'opportunité d'être un modèle pour les enfants, de travailler avec des jeunes, de rencontrer de nouvelles personnes, de se faire des nouveaux amis et de grandir comme individu » [traduction libre]. (p. 3). Les résultats obtenus furent récoltés lors d'une enquête réalisée auprès de 190 animateurs "Counselors" (n=190; male=57; female=132) de l'Illinois travaillant dans un camp certifié par l'American Camp Association. Cette étude avait pour but : « Examine the degree to which motivation and hygiene items influence personal decisions to become summer resident camp counselors. »

De plus, dans un article paru dans le Camping Magazine, une revue publiée par l'American Camp Association, Stephen Maguire (2010) mentionnait différents éléments en lien avec la rétention du personnel : « faire un suivi rapide sur les messages transmis aux animateurs, leur envoyer un contrat et leur donner une augmentation, leur demander leur opinion sur le camp, accroître leur responsabilité et leur rôle au camp, utiliser les réseaux sociaux pour favoriser le retour des animateurs » [traduction libre]. (p. 3) Stephen Maguire est un consultant travaillant dans le domaine des camps partout aux

États-Unis. Les éléments de rétention proviennent de son livre paru en 2010 et ayant comme titre, No one like you!

Comme il appert que les informations et les recherches semblent très rares sur le sujet des camps de jour, il est nécessaire d'appuyer cette démarche par un modèle théorique adapté davantage à la réalité de la recherche actuelle. C'est ce qui sera expliqué dans la prochaine section.



Étant donné la rareté des recherches effectuées dans le domaine de l'animation, et plus spécifiquement pour les animateurs de camp de jour en ce qui concerne les facteurs de rétention et le recrutement, il était alors pertinent de se documenter dans des domaines apparentés ou, du moins, des domaines étant en lien direct avec le milieu social et le travail avec le public.

Une étude réalisée en 2003 sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec répondait bien aux dimensions recherchées pour l'étude en cours. De plus, cette décision a été prise suite à une solide recension des écrits.

Recherche sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec

La recherche réalisée par le Gouvernement du Québec portait sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières et plus spécifiquement sur le choix du statut d'emploi, sur le potentiel de disponibilité et sur les perspectives de cheminement de carrière. Les objectifs de recherche, les variables utilisées, la méthode, la démarche de recherche ainsi que les résultats obtenus seront à la fois des pistes d'analyse, mais surtout, une base sur laquelle la recherche en cours pourra assurément s'appuyer.

Cette recherche fut de type exploratoire descriptif, comportant deux volets, un volet quantitatif et un volet qualitatif. Les instruments de mesure utilisés furent les groupes de discussion pour le volet qualitatif et le sondage pour le volet quantitatif.

Pour le volet qualitatif, dix-huit groupes de discussion furent réalisés avec 198 personnes différentes, provenant de régions et de groupes d'âges différents aussi (plus de 50 ans, moins de 50 ans). Les groupes de discussion avaient différents objectifs, notamment connaître :

- Le niveau de satisfaction actuel à l'égard des conditions de travail ;
- Les éléments positifs et négatifs rattachés au travail ;
- Les facteurs qui inciteraient les infirmières à demeurer dans le réseau plus longtemps que prévu ;
- Les facteurs de rétention à l'égard de : (l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail, les responsabilités et les pratiques de gestion, les conditions financières, l'environnement de travail, les pratiques de gestion, la reconnaissance et la valorisation du personnel);
- Les priorités d'action afin de favoriser la disponibilité des infirmières ;
- Le cheminement de carrière.

Pour le volet quantitatif, au total 1201 infirmières ont répondu à l'enquête, soit 804 infirmières de moins de 50 ans et 397 infirmières de plus de 50 ans. En ce qui concerne le volet quantitatif, différents objectifs étaient aussi identifiés, notamment :

- Identifier les principaux éléments positifs et les irritants rattachés aux conditions de travail;
- Préciser les principaux motifs justifiant le choix du statut d'emploi;
- Mesurer l'ouverture à l'accroissement de l'offre de disponibilités ;
- Identifier les principaux incitatifs à accepter un poste à temps complet ;
- Déterminer les principaux cheminements de carrière.

La pertinence du choix de cette recherche comme cadre de référence réside essentiellement de la problématique sous-jacente au choix de mener justement cette recherche à l'époque. À l'époque pris avec une pénurie criante d'infirmières dans le réseau de la santé au Québec, certaines problématiques étaient également soulevées, notamment : la nécessité de mieux former les infirmières pour répondre au contexte actuel des soins à donner ». (p 12). Cette problématique de pénurie de la main-d'œuvre s'apparente étrangement avec certains problèmes de recrutement et de rétention vécus dans le domaine des camps de jour au Québec. De plus, il est mentionné également dans la pertinence de la recherche sur les infirmières : « la concurrence prévisible pour attirer les jeunes, en particulier les jeunes femmes, dans la profession d'infirmière alors que les opportunités de carrière qui leur sont offertes n'ont jamais été aussi variées. » (p. 12)

Lors de cette recherche, la revue de littérature a permis de dégager sept (7) dimensions spécifiques pour mettre en perspectives les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières au Québec. Ce sont ces mêmes dimensions qui serviront de

base conceptuelle pour la construction du questionnaire. Le Tableau 3 présente les dimensions utilisées pour la construction du questionnaire sur les infirmières, que nous avons adaptées en fonction de notre sujet de recherche :

Tableau 3

Dimensions ayant un impact sur l'attraction et la rétention

DIMENSIONS	ÉLÉMENTS
1. Aménagement du temps de travail	 Nombre d'heures de travail hebdomadaire Horaires Autorisation de congés Temps supplémentaires Pauses
2. Organisation du travail	 Charge de travail Ratio Animateur/enfants Tâches connexes Stabilité des équipes de travail Transfert des connaissances Clarté des rôles entre les membres de l'équipe Encadrement Réunions d'équipes régulières Accessibilité à des postes correspondant à ses intérêts personnels ou à ses compétences, en combinant des critères complémentaires d'ancienneté
3. Responsabilité et pratique professionnelle	 Formation continue et perfectionnement en cours d'emploi Soutien du supérieur et des pairs Transfert de l'expertise de la part des animateurs plus expérimentés Nouveaux défis Latitudes décisionnelles
4. Conditions financières	 Salaire Reconnaissance monétaire des compétences Compensation pour les jours fériés Boni au rendement individuel ou d'équipe
5. Reconnaissance et valorisation	 Contact et reconnaissance des enfants Reconnaissance de l'équipe Reconnaissance du supérieur Reconnaissance des compétences et de l'expertise Reconnaissance des bons coups, du travail bien fait Respect mutuel
6. Environnement de travail	 Matériels et équipement Climatisation Salubrité des lieux Aires de repos Locaux et terrains extérieurs
7. Pratique de gestion	 Disponibilité et écoute du supérieur immédiat Soutien de la direction et du supérieur Implication accrue dans les décisions Gestion participative Formation continue

Question et objectifs de la recherche

Question de recherche:

Quels sont les facteurs qui incitent un étudiant à débuter un emploi d'animateur de camp de jour et à persévérer dans ce domaine?

Objectifs de la recherche:

Objectif 1 : Connaître quels sont les facteurs qui incitent les étudiants à débuter un emploi comme animateur de camp de jour (facteurs d'attraction).

Objectif 2 : Connaître quels sont les facteurs qui inciteraient les animateurs à demeurer plus longtemps dans le domaine de l'animation (facteurs de rétention).



Suite aux données recueillies dans la recension des écrits, et afin de répondre aux objectifs de recherche, il a été décidé qu'une recherche de type exploratoire descriptive, comportant un volet quantitatif, serait l'approche préconisée. Dans ce chapitre, la population à l'étude, les procédures de recrutement, la méthode de collecte de données, l'instrument de collecte de données, les stratégies d'analyse de données, de même que les considérations éthiques seront successivement présentés.

Population à l'étude

Le choix de la population à l'étude est une étape primordiale dans le déroulement de la recherche et notamment pour la validité des résultats obtenus. Deslauriers (1991) mentionne que « l'échantillonnage consisterait à prélever un nombre de cas suffisant pour nous informer sur l'ensemble. » (p. 56). Malheureusement, comme il est impossible de faire parvenir un questionnaire à l'ensemble des animateurs de camp de jour du Québec, certains critères ont été choisis pour délimiter la population à l'étude.

La population à l'étude est composée de l'ensemble des animateurs de camp de jour engagés par la compagnie L'Air en Fête et certains de ses partenaires d'affaires, soit les villes de Saint-Eustache, Mirabel, Sainte-Anne-des-Plaines, Saint-Jérôme, Chambly et Prévost au cours de l'été 2010. Les participants devaient être âgés de 16 ans et plus pour

participer à l'étude. Pour inciter les animateurs à remplir le questionnaire, le tirage de trois prix d'une valeur de 50 \$ chacun fut fait parmi les participants l'ayant complété.

Procédures de recrutement

Les participants ont été choisis en fonction de la ville pour laquelle ils travaillent et aussi en fonction des critères d'échantillonnage préétablis (avoir un minimum de 16 ans, travailler dans un camp de jour privé ou municipal et travailler pour la compagnie L'Air en Fête ou une ville partenaire de la compagnie).

Les participants à l'étude ont été recrutés durant l'été 2010 auprès des responsables des camps de jour (coordonnateurs, régisseurs et chefs de section) des diverses municipalités partenaires de L'Air en Fête dans les régions des Laurentides et de la Montérégie. Ce sont eux qui assuraient le lien entre les animateurs et le chercheur pour le projet d'étude. Dans un premier temps, un courriel explicatif présentant le projet a été envoyé aux différents responsables en loisir. Par la suite, le chercheur les a contactés par téléphone afin de clarifier la démarche et répondre aux différentes questions.

Pour maximiser le taux de participation des animateurs, un moment précis a été choisi dans chacune des municipalités pour rencontrer les animateurs tous en même temps. Ce moment fut les rencontres d'équipe de fin de journée. Les questionnaires ont été distribués entre la 7^e et la 9^e semaine de l'été. Toutefois, les animateurs de L'Air en Fête furent rencontrés lors de leur gala de fin d'été.

Par souci de représentativité de l'échantillon, des villes de différentes envergures ont été sélectionnées, dans le but d'obtenir des réponses complémentaires, en fonction de la taille de la population.

Voici en détails les villes sélectionnées et leurs populations respectives (selon l'Institut de la statistique du Québec (2006)) ainsi que le nombre de questionnaires distribués dans chacune des villes.

Tableau 4

Villes sollicitées et questionnaires distribués

Villes	Population	Nb de questionnaires distribués	Nb d'animateurs rencontrés
Saint-Jérôme	61 955	7	7
Saint-Eustache	44 056	24	24
Mirabel	33 915	34	34
Chambly	22 120	20	20
Sainte-Anne-des-Plaines	12 365	23	23
Prévost	9 945	14	14
L'Air en Fête		67	67

Méthode de collecte de données

La méthode préconisée pour la cueillette des données quantitatives est le sondage. Compte tenu des objectifs de la recherche, qui sont de connaître les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs, il devenait judicieux de choisir, à un coût raisonnable, une méthode qui permette à la fois au chercheur de rejoindre le plus d'animateurs possibles dans un temps assez restreint, (les camps de jour se déroulent sur une période s'échelonnant entre sept et neuf semaines durant l'été), à un coût raisonnable. Les animateurs ont donc été rencontrés entre la sixième et la neuvième semaine de leur été. Il est important aussi que la méthode de recherche choisie apporte un regard neuf, des informations nouvelles, un éclairage différent sur les connaissances actuelles concernant les facteurs préconisés par les jeunes pour le choix d'un emploi comme animateur de camp de jour, et aussi sur les facteurs de rétention. Le fait de consulter par le biais d'un sondage les animateurs eux-mêmes, constitue en soi une première au Québec.

Le sondage se définit de plusieurs manières. Gauthier (1997) le définit comme « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponse à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population.» (p. 357).

Les avantages de la méthode sont à la fois nombreux et très diversifiés. Gauthier (1997) explique que « le principal avantage du sondage : sa grande flexibilité. [...] Il s'agit de formuler un certain nombre de questions et de consigner les réponses. On peut ainsi obtenir rapidement de l'information sur les concepts qu'on veut étudier ». (p. 359) Gauthier (1997) explique également que « la flexibilité du sondage détermine également sa grande polyvalence. On peut y recourir pour saisir toutes sortes de phénomènes. Dans plusieurs domaines, le sondage est à peu près le seul instrument dont dispose le chercheur ». (p. 359), Finalement, en ce qui concerne les avantages du sondage,

Gauthier mentionne qu'« un même sondage peut servir à mesurer un grand nombre de variables ». (p. 359)

Il existe tout de même des inconvénients à l'utilisation du sondage comme méthode de recherche, comme le mentionne Gauthier (1997) : «l'information recueillie est « filtrée » par le répondant, ce qui amène à aborder une limite inhérente au sondage, la pertinence de l'individu comme unité d'analyse ». (p. 360). De plus, Gauthier (1997) mentionne qu'«on reproche au sondage de considérer les individus comme des entités autonomes et indépendantes les unes des autres, ce qui donne une image déformée de la réalité ». (p. 360).

Pour que la procédure de collecte de données au moyen d'un questionnaire de sondage soit valide, quatre conditions doivent être respectées selon Gauthier (1997) :

- La disponibilité des informateurs. Il importe que l'échantillon cible soit disponible et coopératif;
- 2. La capacité de répondre. Il faut que les gens soient en mesure de répondre au questionnaire, c'est-à-dire qu'ils puissent saisir le sens des questions ;
- 3. La transmission fidèle de l'information. Les gens doivent vouloir et pouvoir communiquer sans distorsion de l'information ;
- 4. L'enregistrement fidèle de l'information. L'information doit être enregistrée correctement par le chercheur ou son équipe.

Après avoir eu la collaboration des responsables de villes et de l'administration de L'Air en Fête, une visite du chercheur a été planifiée afin de rencontrer les répondants. Au cours de cette rencontre, des explications verbales ont été données pour aider à la compréhension. Initialement, une période de 30 minutes était prévue pour compléter le questionnaire. Sur le terrain, il a été nécessaire, à quelques reprises, d'excéder ce temps. Après le processus de collecte de données, les réponses recueillies furent comptabilisées par le chercheur. Les animateurs rencontrés lors de leur réunion devaient répondre au questionnaire de manière individuelle et en silence.

Instrument de collecte de données

Après avoir pris en considération les groupes de discussions comme instrument de collecte de données potentiel, il a été décidé par la suite que le questionnaire répondrait davantage aux besoins de la recherche. Selon Mongeau (2009), l'élaboration d'un questionnaire comporte quatre (4) étapes :

La sélection des concepts et indicateurs. La première étape consiste à faire la liste des concepts à opérationnaliser, à les décomposer lorsque cela est pertinent et à choisir les indicateurs qui détermineront les questions à poser.

La formulation des questions. À partir des indicateurs, le chercheur doit élaborer les questions ou choisir parmi des questions déjà utilisées par d'autres chercheurs. Il doit s'assurer que les participants comprennent bien les questions, qu'ils soient capables de donner une réponse, qu'ils acceptent de la donner et que cette réponse soit authentique.

La mise en forme du questionnaire. Il importe de considérer les questions les unes par rapport aux autres et aussi par rapport au tout. Trois aspects méritent d'être considérés : la longueur du questionnaire, l'ordre des questions et leur orientation.

Le pré-test. Il importe finalement de vérifier de façon empirique la qualité du questionnaire avant de procéder à l'enquête proprement dite.

Les dimensions et les indicateurs utilisés se basent sur les éléments relevés dans le cadre théorique présenté à la section précédente. Le Tableau 5 présente le sommaire des dimensions à l'étude. Chaque dimension est partie intégrante de la construction du questionnaire, pour ainsi définir quels sont les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour.

Tableau 5

Dimensions à l'étude

Dimensions Aménagement du temps de travail Organisation du travail Responsabilité et pratique professionnelle Conditions financières Reconnaissance et valorisation Environnement de travail

Pratique de gestion

Après avoir décidé des dimensions à l'étude, la formulation des questions est également une étape déterminante dans la validité des résultats mais aussi sur la compréhension que les répondants auront.

Le questionnaire est constitué majoritairement de questions fermées, avec deux questions ouvertes, favorisant une explication plus poussée sur certains indicateurs ou certaines dimensions. Différents types d'échelle évaluent les différents indicateurs et les dimensions souhaités. Le questionnaire inclut des données descriptives (nombre d'années d'expérience, niveau de scolarité, type de municipalité, genre, etc.) ainsi que des questions en lien avec les facteurs d'attraction et de rétention de personnel.

De plus, il fut important au niveau de la formulation des questions d'être à la fois précis dans la manière de poser les questions, mais aussi d'évaluer la pertinence de chaque question du questionnaire. En plus, il advenait de choisir une stratégie qui permettrait une collecte de données à la fois orientée vers la découverte, mais aussi vers la connaissance de faits nouveaux, pour documenter le sujet et par le fait même, établir une base de connaissances qu'il serait possible de réutiliser dans une recherche ultérieure, compte tenu du faible nombre de recherches effectuées auparavant sur le sujet des animateurs de camp de jour.

Lors de la construction du questionnaire, différentes questions furent sélectionnées pour analyser les différentes dimensions. Voici d'ailleurs le tableau de répartition à la

fois pour les facteurs d'attraction que de rétention. Vous trouverez en appendice le questionnaire, pour ainsi mieux comprendre la séparation des questions.

Par ailleurs, un pré-test a été réalisé auprès de cinq (5) coordonnateurs de la compagnie L'Air en Fête afin d'évaluer la pertinence de chacune des questions, la complexité du questionnaire et le temps nécessaire pour le remplir.

Tableau 6

Répartition des questions pour chaque dimension

DII (EMAIOMA	OTTEGETONG	OLIE	TELONIC
DIMENSIONS	QUESTIONS		
	attraction rétention		
Aménagement du temps de travail	10.1	14A.1	14A.4
	10.2	14A.3	14A.5
	10.3		
	10.5		
Organisation du travail	10.4	14A.2	14A.9
	10.6	14A.6	14A.10
	10.7	14A.7	14A.11
	10.8	14A.8	14A.12
Responsabilité et pratique professionnelle	12	5.1	5.5
	10.9	5.2	5.6
		5.3	14B.1
		5.4	14B.2
Conditions financières	10.10	14B.3	14B.9
	10.11	14B.6	14B.10
	10.12		
	10.16		
Reconnaissance et valorisation	10.13	14B.4	14B.8
		14B.5	14B.11
		14B.7	14B.12
Environnement de travail	10.14	14B.13	
	10.17	14B.16	
Pratique de gestion	10.15	14B.14	
		14B.15	

Stratégies d'analyse des données

En sciences humaines, selon Giroux et Tremblay (2009), les statistiques « permettent de présenter de manière synthétique les données recueillies au moyen de l'approche quantitative et (...) les statistiques fournissent des informations qui permettent de faire une inférence (induction) sur l'existence de liens entre les variables. » (p. 126) Pour la recherche en cours, ce sont davantage les statistiques descriptives qui nous intéressent, donc la première définition. Il nous sera alors permis d'évaluer les moyennes et la fréquence des réponses. Selon Giroux et Tremblay (2009), l'analyse des résultats a pour but de « considérer en détail les résultats obtenus en vue d'en dégager l'essentiel. » (p. 131) De ce fait, l'analyse des données descriptives aura pour but de faire ressortir, dans la présente recherche, les dimensions les plus significatives et les plus importantes pour les animateurs de camp de jour en relation avec les facteurs d'attraction et les facteurs de rétention du personnel.

La présentation des résultats comportera des données descriptives et des analyses inférentielles. Pour la recherche en cours, la moyenne et l'écart type seront les deux indicateurs les plus utilisés. Comme l'objectif de la recherche est de faire ressortir les principales dimensions relatives à l'attraction et à la rétention, connaître les moyennes et les écarts type permettra de cibler et d'identifier les dimensions les plus populaires auprès des animateurs, mais surtout, de les classer par ordre d'importance. Les analyses inférentielles viendront mettre en lumière les éléments se démarquant.

Finalement, la présentation des résultats se fera par tableau comparatif et par la description des différentes dimensions à l'étude. L'analyse se fera en deux temps, soit l'analyse des questions fermées et par la suite, l'analyse des questions ouvertes. Les questions ouvertes nous permettront de comprendre plus en profondeur certains aspects importants pour le chercheur, notamment les facteurs qui déterminent pourquoi les animateurs demeurent dans le domaine de l'animation, année après année.

L'analyse des questions ouvertes se fera par une analyse de contenu. Selon Gauthier (1999), l'analyse de contenu concerne : «la mise au point et l'utilisation de modèles systématiques de lecture qui reposent sur le recours à des règles explicites d'analyse et d'interprétation des textes ». (p. 330). L'analyse pour la question se classifiera sous 3 grands thèmes, le savoir, le savoir-être et le savoir-faire alors que la question 11 sera davantage en classifiant les grandes idées reçues. Pour les deux questions ouvertes, le chercheur suivra le modèle itératif. Selon Gauthier, le modèle itératif est : «en l'absence de théorie, le chercheur construit pas à pas une explication du phénomène étudié ». (p. 349)

Par conséquent, pour chaque objectif de la recherche, la présentation des résultats relatera d'abord les lignes de force (les réponses ayant été les plus souvent mentionnées), les grandes tendances (les directions ou du moins les grandes idéologies) qui se dégagent des propos afin de saisir la pensée des animateurs invités à faire part de leurs propos, commentaires et opinions sur les dimensions abordées et finalement, les

perspectives nouvelles et les orientations à envisager dans l'avenir pour les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour.

Considérations éthiques

Pour chaque recherche entreprise, le respect des règles éthiques est d'une importance capitale. L'éthique concerne une multitude d'aspects comme le mentionnait Deslauriers (1991):

La principale responsabilité du chercheur touche les personnes qui participent à sa recherche ; il doit non seulement prendre en considération leur bien-être physique, social et psychologique, leur droit à la vie privée et à la dignité, mais il doit aussi tout faire pour que ces droits soient protégés. (p. 54).

Chaque participant se doit d'être bien informé sur l'ensemble des étapes de la recherche et surtout, sur la manière dont les résultats seront utilisés. Comme le mentionne Deslauriers (1991):

La personne se doit de connaître les objectifs poursuivis par le chercheur avant de s'engager dans le projet (...). La personne doit savoir ce que le chercheur attend d'elle et ce qu'il entend faire avec les renseignements qu'elle lui livrera (...). Les conséquences anticipées de la recherche doivent être communiquées aussi complètement que possible aux participants. (p. 54).

Il devient donc nécessaire pour la recherche en cours de prendre en considération l'importance des règles éthiques énumérées précédemment, puisque les villes approchées sont toutes des partenaires professionnels de la compagnie où travaille le chercheur. Une erreur dans le déroulement de la recherche et plus spécifiquement au niveau du respect des règles éthiques, pourrait avoir des conséquences importantes pour l'avenir professionnel du chercheur. Le protocole de recherche a donc été soumis au

comité des études supérieures et a reçu leur approbation. Une lettre explicative de la recherche a été envoyée à l'ensemble des coordonnateurs et des régisseurs participant à l'étude. La lettre expliquait à la fois le sujet et les objectifs de la recherche, le cadre de référence et la méthode de collecte de données.

Comme le sujet de recherche peut être en lien direct avec le domaine d'étude ou même de travail des participants, l'anonymat de ceux-ci est primordial. Les questionnaires ont été conservés dans un endroit auquel le chercheur avait accès. De plus, pour conserver le plus possible l'anonymat des participants, les questionnaires furent numérotés et les noms des participants furent détachés des questionnaires et détruits à la suite du tirage, pour ne pas porter atteinte à la vie privée et professionnelle des participants à la recherche. Finalement, les données ont été conservées dans un ordinateur verrouillé avec un mot de passe, que seul le chercheur connaissait.



Présentation, analyse et interprétation des résultats

Ce chapitre commence par la présentation de la description des caractéristiques des participants. Elle présente ensuite les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour au Québec, selon leur popularité. Finalement, tout au long de ce chapitre, des analyses inférentielles viendront comparer les données en fonction des diverses dimensions et des éléments compris dans celles-ci.

Caractéristiques des répondants

Les animateurs rencontrés lors de cette recherche ont été sélectionnés en très grande majorité (63 %) dans des municipalités. Toutefois, la contribution de camps privés fut aussi importante puisque 36,5 % des animateurs rencontrés pour cette recherche travaillaient dans une telle entreprise. Des caractéristiques complémentaires sont présentées au Tableau 7 afin de bien identifier les répondants.

Tableau 7

Description des caractéristiques des répondants

Caractéristiques		Pourcentage
Type d'employeur	Municipalités	63,0 %
	Camp privé	36,5 %

Description des caractéristiques des répondants (suite)

Caractéristiques		Pourcentage
Population de la ville	0 à 9 999	7,4 %
•	10 000 à 24 000	22,8 %
	25 000 à 49 999	30,7 %
	50 000 à 99 000	3,7 %
	Camp privé	35,4 %
Sexe des répondants	Féminin	72,0 %
-	Masculin	26,5 %
Âge	15-17 ans	42,3 %
	18-19 ans	40,3 %
	20 ans et plus	16,4 %
Scolarité	Secondaire	29,1 %
	Collégial général	32,3 %
	Collégial professionnel (technique)	20,6 %
	Université	15,3 %
Années d'expérience	1-2 ans	69,3 %
	3 ans et plus	30,1 %
Accès à de la formation	Oui	93,1 %
	Non	6,9 %

Note : Le pourcentage de certaines caractéristiques n'a pas comme total 100 % puisque des données manquantes s'y ajoutent.

Les animateurs rencontrés furent sélectionnés dans des municipalités de grandeur différente, de 0 à 99 999 habitants. Près du trois-quarts des répondants étaient de sexe féminin (72 %). Plus de 50 % des animateurs interrogés étaient au collégial et la majorité des animateurs travaillant dans les camps de jour se situe entre 17 et 19 ans (63,8 %). En terminant, 69,3 % des répondants interrogés en étaient à leur première ou

deuxième année de camp de jour. Fait à remarquer également, un très faible pourcentage de répondants avait plus de 4 ans d'expérience (8,4 %).

Facteurs d'attraction de personnel

En tout premier lieu, les facteurs d'attraction des animateurs de camp de jour seront présentés à l'aide de la Figure 1 et du Tableau 14. Ces résultats seront présentés de la moyenne la plus petite à la plus élevée. Par la suite, pour chaque dimension, les éléments les plus significatifs, c'est-à-dire présentant le pourcentage le plus élevé en fonction de l'échelle utilisée (Pas du tout; Un peu, Assez; Beaucoup), seront développés pour exposer l'importance qu'accordent les animateurs aux facteurs d'attraction.

Tableau 8

Facteurs d'attraction des animateurs de camp de jour (N=189)

Dimensions	Moyenne	Écart-type
1. Responsabilité et pratique professionnelle	2,25	,451
2. Aménagement du temps de travail	2,35	,604
3. Conditions financières	2,56	,667
4. Organisation du travail	2,65	,540
5. Reconnaissance et valorisation	2,82	,956
6. Environnement de travail	3,01	,725
7. Pratique de gestion	3,12	,881

Responsabilité et pratique professionnelle. La dimension ayant eu la plus faible moyenne dans les facteurs d'attraction, avec 2,25 (0,451), est la responsabilité et la pratique professionnelle. À l'intérieur de cette dimension, lors des questions posées, deux éléments furent en analyse, soit la formation et le perfectionnement en cours d'emploi ainsi que les nouveaux défis. En lien avec la formation en cours d'emploi, 76,7 % des animateurs considèrent que les connaissances acquises depuis leur entrée dans les camps leur apportent un avantage dans leur domaine d'étude. En ce qui concerne les nouveaux défis, 82,5 % d'entre eux considèrent que les camps de jour leur permettent d'assez et beaucoup se dépasser.

Aménagement du temps de travail. La dimension qui arrive en sixième position est l'aménagement du temps de travail, avec une moyenne de 2,35 (0,604). Pour cette dimension, dans le questionnaire, quatre éléments furent pris en considération, soit le nombre d'heures de travail par semaine, les horaires de travail, les autorisations de congés et le temps supplémentaire.

En lien avec le minimum d'heures garanties par semaine, 59,2 % des animateurs considèrent que c'est *assez et beaucoup* important. Dans le même ordre d'idée, pour 75,1 %, le fait de travailler de jour est un élément très important (*assez et beaucoup*), puisque cela leur permet d'occuper un deuxième emploi, souvent celui qu'ils ont durant leurs études.

En contrepartie, 80,5 % des animateurs interrogés mentionnent que d'avoir la possibilité de demander des congés n'est *un peu ou pas du tout* un élément essentiel dans le choix de travailler dans les camps de jour. Il va de même pour 80,4 % qui considèrent que les commentaires reçus concernant un certain nombre d'heures supplémentaires non rémunérées ne leur a *un peu ou pas du tout* fait hésiter à choisir de devenir animateur.

Conditions financières. La dimension qui arrive au cinquième rang pour les animateurs est les conditions financières, avec une moyenne de 2,56 (0,667). Pour cette dimension, les éléments inclus dans le questionnaire furent le salaire et la reconnaissance monétaire des compétences. 78,8 % des animateurs considèrent que le salaire est *pas du tout ou un peu* un incitatif dans le choix d'un emploi comme animateur de camp de jour.

Par ailleurs, en ce qui concerne la reconnaissance monétaire des compétences et par conséquent, la présence d'une échelle salariale adaptée, 75,2 % des répondants considèrent que c'est assez ou beaucoup important de reconnaître les années d'expérience acquises dans les autres camps de jour, 56,6 % d'entre eux considèrent également que c'est assez ou beaucoup important de reconnaître les compétences particulières (cours de canot, d'escalade) et 55,5 % estiment que de reconnaître les études en lien avec le domaine des camps de jour les inciteraient assez ou beaucoup à choisir un emploi dans le domaine.

Organisation du travail. La dimension de l'organisation du travail se positionne au quatrième rang dans l'échelle de l'importance avec une moyenne de 2,65 (0,540). Pour cette dimension, les éléments inclus dans le questionnaire furent la charge de travail, le ratio animateur/enfants, la stabilité des équipes de travail et le transfert des connaissances entre les animateurs. Bien que le ratio animateur/enfants soit un élément considérable de la sécurité et de l'encadrement dans un camp de jour, 85,8 % des animateurs considèrent que c'est *pas du tout ou un peu* important dans leur choix de travailler comme animateur.

Les répondants révèlent également qu'acquérir des nouvelles habiletés ou des connaissances les inciteraient *assez ou beaucoup* à choisir le métier d'animateur (82 %). De plus, 66,1 % des animateurs expliquent que le fait d'être intégré dans une équipe expérimentée de coordonnateurs les inciteraient à *assez ou beaucoup* considérer de travailler dans les camps de jour.

En terminant, 72,4 % des répondants considèrent que les exigences reliées au travail d'animateur de camp de jour (animer un groupe, veiller à la sécurité des jeunes, organiser des activités, gérer les problèmes) serait un incitatif *assez ou beaucoup* important pour leur faire choisir de devenir animateur.

Reconnaissance et valorisation. La dimension de la reconnaissance et la valorisation se positionnent au troisième rang dans l'échelle de l'importance avec une moyenne de

2,82 (0,956). Pour cette dimension, l'élément inclus dans le questionnaire fut la reconnaissance des bons coups et du travail bien fait. En lien avec cet élément, 64 % des animateurs estiment qu'un employeur qui reconnaîtrait leur bon travail durant l'été, par un gala reconnaissance ou une remise en argent, les inciteraient *assez ou beaucoup* à devenir animateur de camp de jour.

Environnement de travail. La dimension de l'environnement de travail est en seconde position, avec une moyenne de 3,01 (0,725). Pour cette dimension, les éléments inclus dans le questionnaire furent la proximité du lieu et la salubrité des lieux où est organisé le camp. Pour les futurs travailleurs du monde des camps, la proximité du lieu où est organisé le camp est un incitatif important, puisque 84,1 % ont répondu dans l'affirmative, soit assez ou beaucoup.

De plus, 60,8 % des animateurs consultés mentionnent que la qualité du lieu où est organisé le camp de jour (salubrité, propreté des locaux, qualité des terrains extérieurs) les inciteraient *assez ou beaucoup* à choisir un l'emploi d'animateur de camp de jour.

Pratique de gestion. La dimension ayant eu la plus importante moyenne, avec 3,12 (0,881), et donc étant considérée comme la dimension la plus significative pour les étudiants dans le choix de travailler dans le secteur des camps de jour, est la pratique de gestion. Pour cette dimension, seul le climat de travail fut étudié. En effet, 77,8 % des animateurs considèrent qu'il est très important (assez ou beaucoup) que les

commentaires qu'ils entendraient concernant le climat de travail de l'organisation pour laquelle ils s'apprêteraient à travailler, pourraient être un incitatif pour choisir un emploi comme animateur.

Facteurs de rétention de personnel

Les résultats obtenus pour les facteurs de rétention des animateurs de camp de jour sont présentés à la Figure 2 et au Tableau 9. Ces résultats sont présentés de la moyenne la plus petite à la plus élevée. Pour chaque dimension, les éléments les plus significatifs sont développés pour expliquer l'importance de chaque facteur de rétention pour les animateurs.

Tableau 9

Facteurs de rétention des animateurs de camp de jour (N=189)

Dimensions	Moyenne	Écart-type
1. Conditions financières	2,70	,653
2. Responsabilité et pratique professionnelle	2,84	,543
3. Aménagement du temps de travail	2,88	,732
4. Pratique de gestion	2,90	,723
5. Organisation du travail	2,97	,460
6. Reconnaissance et valorisation	2,99	,596
7. Environnement de travail	3,12	,696

Conditions financières. La dimension ayant eu la plus faible moyenne, avec 2,70 (0,653), et ayant donc la plus faible incidence sur le fait que les répondants choisissent de demeurer animateur, est les conditions financières. À l'intérieur de cette dimension, lors des questions posées, deux éléments furent le point de mire, soit le salaire et la reconnaissance monétaire des compétences. Concernant le salaire, 63 % des animateurs consultés estiment que c'est *pas du tout ou un peu* un incitatif important dans le choix de revenir comme animateur.

Concernant la reconnaissance monétaire des compétences, 79,9 % des animateurs considèrent que le fait de reconnaître les années d'expériences acquises dans un autre camp de jour par une échelle salariale est un facteur *assez ou beaucoup* important.

Dans le même ordre d'idée, 66,6 % considèrent que c'est *assez* important de reconnaître aussi les études en lien avec les camps de jour et 55 % des animateurs considèrent c'est *assez ou beaucoup* important de considérer les compétences particulières (formation en canot, en escalade, etc.) dans les éléments pour considérer revenir l'année suivante.

Responsabilité et pratique professionnelle. La dimension se classant en sixième position est la responsabilité et la pratique professionnelle, avec une moyenne de 2,84 (0,543). Les éléments composant cette dimension sont la formation continue et le

perfectionnement en cours d'emploi; les nouveaux défis et le transfert de l'expertise de la part des animateurs plus expérimentés.

Concernant le transfert de l'expertise des anciens aux nouveaux animateurs, 69,3 % considèrent ce facteur *assez ou beaucoup* important. De plus, en ce qui concerne les nouveaux défis, 59,8 % des animateurs interrogés considèrent très important (*assez ou beaucoup*) le fait d'avoir la possibilité d'obtenir un poste de responsable pour revenir dans le milieu des camps de jour.

En terminant, en ce qui concerne la formation continue, six (6) questions furent posées sur différents sujets de formation qui pourraient inciter les animateurs à revenir. À 73,6 %, les animateurs estiment que s'ils recevaient une formation en gestion des enfants difficiles cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir ; 61,9 % d'entre eux aimeraient *assez ou beaucoup* recevoir une formation en création de thématiques ; 69,8 % désireraient *assez ou beaucoup* recevoir une formation en création de jeux et 69,3 % désireraient *assez ou beaucoup* une formation en programmation. Finalement, 51,3 % estiment que de recevoir une formation en gestion les inciteraient assez ou beaucoup à revenir.

Toutefois, fait surprenant, 49,7 % des animateurs considèrent que recevoir une formation en leadership les inciteraient *pas du tout ou un peu* à revenir.

Aménagement du temps de travail. La dimension qui se positionne au cinquième rang est l'aménagement du temps de travail, avec une moyenne de 2,88 (0,732). Les quatre éléments à l'intérieur de cette dimension furent le nombre d'heures de travail par semaine, les horaires de travail, les autorisations de congés et le temps supplémentaire. En ce qui concerne les demandes de congés, les animateurs interrogés considèrent que ce n'est pas un facteur important, puisque 56,7 % d'entre eux ont répondu pas du tout ou un peu.

Toutefois, en ce qui concerne le fait de travailler seulement de jour et la semaine par surcroît, 83,6 % des animateurs estiment que c'est pour eux un facteur important (assez ou beaucoup). Dans le même ordre d'idée, 82 % des répondants jugent que le fait de travailler un minimum d'heures garanties est un facteur très important (assez ou beaucoup). En terminant, 62,4 % des animateurs estiment que le fait d'avoir une politique clairement établie sur le temps supplémentaire favoriserait leur retour comme animateur de manière importante (assez ou beaucoup).

Pratique de gestion. La dimension qui se positionne en quatrième position est la pratique de gestion, avec une moyenne de 2,90 (0,723). À l'intérieur de cette dimension, lors des questions posées, deux éléments furent les fondements de l'analyse, soit le soutien de la direction et du supérieur et l'implication accrue dans les décisions. 70,9 % des animateurs expliquent que dans la mesure où ils avaient la possibilité d'obtenir un

meilleur soutien de la part de leur responsable ou leur coordonnateur, cela les inciteraient assez ou beaucoup à revenir comme animateur de camp de jour.

De plus, 66,1 % des animateurs estiment que s'ils avaient la possibilité de prendre part d'une manière plus active aux décisions du camp de jour, cela les inciteraient assez à revenir.

Organisation du travail. La dimension qui se positionne en troisième position est l'organisation du travail, avec une moyenne de 2,97 (0,460). À l'intérieur de cette dimension, dans les questions posées, sept éléments furent considérés : la charge de travail, le ratio animateurs/enfants, la stabilité des équipes de travail, la clarté des rôles entre les membres de l'équipe, l'encadrement, les réunions d'équipes régulières et l'accessibilité à des postes correspondant aux intérêts personnels ou aux compétences.

En lien avec cette dimension, 61,9 % des animateurs estiment que le ratio animateur/enfants du camp de jour où ils ont décidé de travailler est seulement un facteur *un peu ou pas du tout* important dans le choix de revenir ou non dans leur camp de jour.

En revanche, 85,2 % des animateurs estiment que la qualité et la stabilité de l'équipe les incitent à revenir (assez ou beaucoup) et que 74,6 % estiment que s'ils avaient la possibilité d'obtenir un poste qui correspond mieux à leurs talents ou à leur expertise

spécifique (sport, art, musique, plein air, etc), cela les inciteraient à demeurer comme animateur assez ou beaucoup plus longtemps. Finalement, 83,6 % des animateurs estiment que l'importance des responsabilités reliées au travail d'animateur de camp de jour est assez ou beaucoup un incitatif pour considérer revenir. À 88,8 % les répondants considèrent qu'un encadrement de bonne qualité les inciteraient assez ou beaucoup à demeurer plus longtemps et 79,3 % estiment que la qualité de l'encadrement offerte par les responsables est un facteur assez ou beaucoup important. Par ailleurs, 64,5 % des animateurs estiment que l'organisation hebdomadaire de réunion pour le suivi des tâches et des activités constitue pour eux un incitatif assez ou beaucoup important pour revenir. De même, 66,7 % des animateurs estiment que de connaître clairement les responsabilités et les niveaux hiérarchiques (animateur, coordonnateur, responsable de la ville) leur permettraient de bien comprendre leur rôle et ainsi les incitent assez ou beaucoup à revenir comme animateur.

Reconnaissance et valorisation. La dimension qui se positionne en second rang est la reconnaissance et la valorisation, avec une moyenne de 2,99 (0,596). À l'intérieur de cette dimension, dans les questions posées, cinq éléments furent considérés, la reconnaissance de l'équipe, la reconnaissance du supérieur, la reconnaissance des parents, la reconnaissance des bons coups et du travail bien fait et le climat de travail. Pour un bon nombre d'animateurs, soit 85,2 %, s'ils sentaient que les responsables (gestionnaires des villes, propriétaires d'entreprises) qui organisent les camps de jour, appréciaient leur travail, cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir. Dans le même

ordre d'idée, 66,7 % estiment qu'un employeur qui reconnaîtrait leur bon travail effectué durant l'été, par un gala reconnaissance ou la remise de prix en argent, cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir.

La reconnaissance prend une place importante puisque 73,5 % des animateurs considèrent que s'ils recevaient de la part de leur employeur une reconnaissance (certificat ou autre) leur expliquant à quel point leur participation est essentielle, cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir, au même titre que 69,3 % d'entre eux estiment que s'ils recevaient une récompense directement de leur équipe (les autres animateurs), leur expliquant à quel point leur participation est essentielle, cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir.

Finalement, 53,5 % des animateurs estiment que si une activité était organisée par les parents pour saluer et remercier les animateurs pour leur bon travail tout au long de l'été, cela les inciteraient *assez ou beaucoup* à revenir, de même que 84,7 % des animateurs rencontrés estiment que la qualité du climat de travail, reliée directement avec la manière dont l'organisation valorise son personnel, est un incitatif important (*assez ou beaucoup*) pour revenir comme animateur.

Environnement de travail. La dimension ayant été la plus significative pour les animateurs est l'environnement de travail avec une moyenne de 3,12 (0,696). À l'intérieur de cette dimension, lors des questions posées, deux éléments furent les fondements de l'analyse. La proximité des lieux et la salubrité des lieux. 83,1 % des

animateurs estiment que la proximité du lieu où est organisé le camp de jour est un incitatif *assez* ou *beaucoup* important pour revenir comme animateur année après année.

De plus, 67,2 % des animateurs rencontrés estiment que la qualité du lieu où est organisé le camp de jour (salubrité, propreté des locaux, qualité des terrains extérieurs, etc.) les a incités *assez ou beaucoup* à revenir comme animateur de camp de jour.

Analyse selon les caractéristiques des participants

Après avoir classifié les différentes dimensions selon les facteurs d'attraction et de rétention, il advenait intéressant de se questionner si il y avait des différences significatives au niveau statistiques ou si certaines tendances émaneraient de ces comparaisons en fonction du sexe, de l'âge, années d'expérience et de la scolarité.

Le genre (féminin ou masculin) des répondants constitue notre première piste d'analyse. Les résultats au T-test montrent aucune différence entre les garçons et les filles tant pour les facteurs d'attraction que de rétention comme on peut le voir dans les Tableaux 10 et 11.

Tableau 10

Facteurs d'attraction séparés en fonction du genre des participants

	Moyenne e		
Dimensions	Fille	Garçon	p=
Conditions financières	2,71 (,646)	2,69 (,681)	,815
Aménagement du temps de	2,85 (,743)	2,98 (,683)	,305
travail			
Pratique de gestion	2,86 (,734)	3,02 (,691)	,193
Responsabilité et pratique	2,87 (,555)	2,79 (,526)	,363
professionnelle			
Organisation du travail	2,97 (,450)	2.97 (,499)	,961
Reconnaissance et valorisation	2,97 (,610)	3,08 (,532)	,270
Environnement de travail	3,11 (,676)	3,17 (,732)	,613

Tableau 11

Facteurs de rétention séparés en fonction du genre des participants

	Moyenne e		
Dimensions	Fille	Garçon	p=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,25 (,421)	2,26 (,536)	,856
Aménagement du temps de travail	2,31 (,597)	2,48 (,614)	,085
Conditions financières	2,57 (,668)	2,55 (,681)	,880
Organisation du travail	2,66 (,545)	2,63 (,544)	,724
Reconnaissance et valorisation	2,78 (,935)	2,96 (,988)	,248
Environnement de travail	3,03 (,677)	2,95 (,840)	,508
Pratique de gestion	3,12 (,864)	3,10 (,952)	,900

Il était intéressant de comparer également l'âge des participants pour déterminer si en fonction de l'évolution de l'âge des animateurs, certaines dimensions allaient changer ou allaient connaître une évolution différente.

Tableau 12

Facteurs d'attraction séparés en fonction de l'âge des participants

	Mo			
Dimensions	G1 (15-17 ans)	G2 (18-19 ans)	G3 (20 ans et plus)	p=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,28 (,441)	2,28 (,441)	2,34 (,299)	,208
Aménagement du temps de travail	2,45 (,563)	2,25 (,652)	2,33 (,556)	,116
Conditions financières	2,47 (,667)	2,47 (,667)	2,85 (,607)	,027
Organisation du travail	2,70 (,552)	2,61 (,500)	2,62 (,608)	,528
Reconnaissance et valorisation	2,87 (,965)	2,82 (,963)	2,71 (,937)	,723
Environnement de travail	3,14 (,621)	2,75 (,779)	3,02 (,790)	,061
Pratique de gestion	3,20 (,722)	2,91 (1,031)	3,26 (,815)	,168

Plus l'âge augmente, plus la dimension de la condition financière prend une importance de plus en plus grande lors de l'attraction des nouveaux candidats. En effet, on constate que la moyenne augmente beaucoup entre l'âge de 18-19 et la catégorie des 20 ans et plus. Une tendance est intéressante aussi au niveau de la dimension de l'environnement de travail, bien que les données ne soient pas significatives (0,61), il est intéressant de remarquer que l'environnement, très important dès l'embauche, redevient un facteur d'importance lorsque l'âge augmente (20 ans et plus).

Tableau 13

Facteurs de rétention séparés en fonction de l'âge des participants

	N	Moyenne et écart-type				
Dimensions	G1 (15-17 ans)	G2 (18-19 ans)	G3 (20 ans et plus)	p=		
Responsabilité et pratique professionnelle	2,72 (,592)	2,72 (,592)	3,04 (,522)	,014		
Aménagement du temps de travail	3,00 (,673)	2,79 (,754)	2,81 (,803)	,174		
Conditions financières	2,68 (,621)	2,64 (,715)	2,91 (,538)	,136		
Organisation du travail	2,99 (,460)	2,96 (,414)	2,92 (,568)	,719		
Reconnaissance et valorisation	2,92 (,608)	3,06 (,574)	3,00 (,614)	,294		
Environnement de travail	3,16 (,649)	3,05 (,753)	3,18 (,677)	,531		
Pratique de gestion	2,72 (,754)	3,04 (,651)	3,03 (,729)	,011		

À la lecture des différents résultats, il est intéressant de constater que pour la dimension de la responsabilité et la pratique professionnelle, donc en ce qui concerne le transfert de l'expertise entre les animateurs, le soutien du supérieur et les nouveaux défis, cette dimension est de plus en plus importante plus l'âge des animateurs augmente. Le fait d'avoir plus de responsabilités pour les animateurs plus expérimentés est un élément-clé pour tenter de les garder plus longtemps à l'emploi.

Nous sommes à même de constater également que pour la dimension de la pratique de gestion, plus l'âge des animateurs augmente, plus ils désirent s'impliquer dans les décisions et par le fait même, aspirent à ce que les supérieurs immédiats écoutent leurs propositions et leurs commentaires.

Tableau 14

Facteurs d'attraction séparés en fonction des années d'expérience

_	Moyenne e		
	G	G2	
Dimensions	1 et 2 ans	3 ans et plus	p=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,27 (,422)	2,215 (,513)	,451
Aménagement du temps de travail	2,39 (,584)	2,262 (,652)	,172
Conditions financières	2,50 (,662)	2,711 (,671)	,052
Organisation du travail	2,66 (,566)	2,639 (,502)	,806
Reconnaissance et valorisation	2,80 (,983)	2,896 (,892)	,526
Environnement de travail	3,03 (,712)	2,948 (,770)	,473
Pratique de gestion	3,21 (,816)	2,965 (1,008)	,085

Tableau 15

Facteurs de rétention séparés en fonction des années d'expérience

	Moyenne	_	
	G	G2	
Dimensions	1 et 2 ans	3 ans et plus	p=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,80 (,575)	2,94 (,463)	,105
Aménagement du temps de travail	2,90 (,732)	2,86 (,745)	,738
Conditions financières	2,65 (,649)	2,84 (,662)	,073
Organisation du travail	2,98 (,474)	2,97 (,434)	,964
Reconnaissance et valorisation	2,96 (,605)	3,12 (,540)	,104
Environnement de travail	3,15 (,673)	3,11 (,724)	,694
Pratique de gestion	2,78 (,730)	3,22 (,597)	,000

Bien que les résultats des facteurs d'attraction ne révèlent rien de significatif, notons toutefois en ce qui concerne les facteurs de rétention des animateurs, que les conditions financières et la pratique de gestion sont encore les deux dimensions nous offrant des

données pertinentes. Plus les années d'expérience s'accumulent, plus la notion d'argent est considérée comme un élément important pour les animateurs. Cette différence est également notable pour la pratique de gestion puisque les animateurs apprécieraient avoir une implication accrue dans les décisions. Cette différence est significative au plan statistique (p=0,000).

Après avoir analysé les différents facteurs d'attraction et de rétention en fonction du genre, de l'âge, et des années d'expérience, il apparaissait important également d'analyser aussi les différents facteurs, en fonction de la scolarité des répondants.

Tableau 16

Facteurs d'attraction séparés en fonction de la scolarité

	Moyenne et écart-type				
Dimension	Secondaire	Collégial général	Collégial professionnel	Université	P=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,31 (,466)	2,18 (,483)	2,24 (,471)	2,31 (,338)	,562
Aménagement du temps de travail	2,41 (,541)	2,27 (,647)	2,37 (,618)	2,40 (,643)	,761
Conditions financières	2,48 (,654)	2,51 (,607)	2,56 (,738)	2,86 (,673)	,105
Organisation du travail	2,70 (,467)	2,60 (,508)	3,02 (,486)	2,78 (,556)	,197
Reconnaissance et valorisation	2,96 (,922)	2,89 (,967)	2,76 (,942)	2,66 (,897)	,136
Environnement de travail	3,08 (,591)	3,03 (,706)	2,79 (,848)	3,12 (,727)	,186
Pratique de gestion	3,13 (,794)	3,07 (,873)	3,03 (,999)	3,38 (,862)	,420

Note : Pour la présentation des résultats, nous avons enlevé les résultats pour la catégorie autres scolarité (n=3)

Tableau 17

Facteurs de rétention séparés en fonction de la scolarité

	Moyenne et écart-type				
Dimensions	Secondaire	Collégial général	Collégial professionnel	Université	P=
Responsabilité et pratique professionnelle	2,76 (,595)	2,74 (,472)	2,95 (,529)	3,10 (,557)	,022
Aménagement du temps de travail	2,92 (,708)	2,84 (,622)	2,83 (,871)	3,10 (,745)	,194
Conditions financières	2,69 (,661)	2,60 (,630)	2,73 (,658)	2,94 (,656)	,248
Organisation du travail	2,99 (,466)	2,88 (,389)	3,02 (,486)	3,06 (,559)	,416
Reconnaissance et valorisation	2,97 (,610)	3,00 (,597)	3,05 (,557)	3,03 (,594)	,470
Environnement de travail	3,04 (,672)	3,20 (,703)	3,18 (,668)	3,10 (,699)	,517
Pratique de gestion	2,75 (,762)	2,84 (,699)	3,08 (,673)	3,14 (,731)	,084

Note : Pour la présentation des résultats, nous avons enlevé les résultats pour la catégorie autre scolarité (n=3)

En regard des résultats obtenus, il n'est pas étrange de constater que plus la scolarité des animateurs augmente, plus le fait d'obtenir des responsabilités accrues et des postes de responsable ou de coordonnateur, incite ces derniers à demeurer plus longtemps (2,759 au secondaire à 3,099 à l'université de moyenne pour la dimension responsabilité de pratique professionnelle) (p=0.022).

Nous sommes à même de constater également une tendance pour la dimension de la pratique de gestion. Plus les animateurs acquiert un certain niveau d'expérience dans le domaine des camps de jour, plus ils désireraient s'impliquer dans les décisions et, par le fait même, aspireraient davantage à ce que les supérieurs immédiats écoutent leurs propositions et leurs commentaires.

Résultats sur la perception des animateurs en regard de leur travail.

Après avoir mis en lumière les différents résultats sur les facteurs d'attraction et de rétention pour les animateurs de camp de jour, il m'apparaissait important de parler également de certains résultats en lien avec la perception du métier d'animateur, mais de la part de ceux qui travaillent directement sur le terrain avec les enfants, c'est-à-dire les animateurs eux-mêmes. Bien que certaines questions n'aient pu être utilisées pour l'analyse des facteurs d'attraction et de rétention, elles apportent tout de même un éclairage différent sur leur appréciation générale et la manière dont les animateurs perçoivent leur travail.

Débutons sur la perception proprement dit du métier d'animateur. Au cours des dernières années, un effort important a été fait entre les tâches réelles de l'animateur et la manière dont le métier d'animateur était vendu aux futurs animateurs. Bien que la nature du travail ait évoluée, avec l'augmentation du nombre de cas problèmes et d'enfants avec des problématiques spécifiques, il advient intéressant de constater qu'à 78,9 %, les animateurs ont répondu *souvent et toujours*, que la charge de travail qu'ils

avaient actuellement, était celle à laquelle il s'attendait à leur entrée dans le domaine de l'animation. Le travail de conscientisation et de naturalisation du métier d'animateur a connu une amélioration significative.

Dans la même optique, à 92,1 %, les animateurs ont répondu *Souvent et toujours*, qu'ils considéraient que leur employeur connaissait les responsabilités de leur travail. Il en va de même pour 74,6 %, qui considèrent, *Souvent et toujours*, que leur employeur reconnaît la qualité de leur travail et valorise le travail de l'équipe d'animation. La valorisation est encore un sujet d'actualité pour les animateurs de camp de jour, puisque 91,4 % d'entre eux estiment, *Souvent et toujours*, qu'il est important de se sentir apprécié de la part de leur coordonnateur ou de leur responsable. La valorisation est certes un élément important et un sujet d'actualité pour les animateurs et il en va de même pour l'encadrement. Bien que certains doutes persistent sur la qualité de l'encadrement offert durant l'été (Thibault 2007), 91,5 % des animateurs interrogés considèrent, *Souvent et toujours*, que leur responsable ou leur coordonnateur offre le soutien nécessaire pour effectuer convenablement leur travail d'animateur.

Bien que la valorisation et l'encadrement soient des éléments sur lesquels les différentes instances (villes, municipalités et camps privés) aient mis l'emphase de manière positive dans les dernières années, il est nécessaire de se questionner toutefois sur certains éléments, notamment le salaire et le nombre d'heures supplémentaires encore fait par les animateurs. En effet, seulement 64,4 % des animateurs interrogés

étaient *Souvent ou toujours* satisfait du salaire reçu comme animateur de camp de jour en fonction des responsabilités et seulement 43,3 % des animateurs considèrent que les heures supplémentaires qu'ils ont fait dans le cadre de leur travail fut rémunérées à leur juste valeur.

Finalement, bien que la valorisation semble avoir fait un bond intéressant vers la réussite, il apparaît toutefois que des efforts supplémentaires se doivent d'être faits de la part des décideurs des villes (conseillers, directeurs de loisir, gestionnaires). En effet, seulement 41,3 % des animateurs ont répondus avoir vu des gens de la ville ou le propriétaire de l'entreprise pour laquelle il travaille, venir les voir sur le terrain. De plus, seulement 42,4 % des animateurs ont reçoivent de petites surprises (souvent ou toujours) durant l'été, seulement 32,3 % reçoivent un cd (souvent ou toujours) et 37 % (souvent ou toujours) une photo de groupe comme souvenir de leur passage dans les camps de jour à la fin de l'été. Il est important toutefois de mentionner, que 84,1 % des animateurs recoivent, lors d'un gala à la fin de l'été, différents prix.

Présentation des résultats qualitatifs

Après avoir procédé à l'analyse des résultats sur les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour au Québec et de certains éléments sur leur perception du métier d'animateur, certaines informations demeuraient encore incomplètes. Suite à une analyse de contenu effectuée pour les questions 11 et 12 du questionnaire, il advenait intéressant de mettre en regard les réponses données par les répondants au sondage, pour

apporter à la fois un complément d'information, mais aussi pour renforcir certains résultats obtenus lors de l'analyse des données descriptives. Il m'apparaissait important de plus, de positionner ces données, pour l'avancement de la recherche sur les camps de jour, en mettant en avant plan, une vision différente de la perception des camps de jour pour les animateurs eux-mêmes.

À la question, est-ce que le fait de travailler comme animateur de camp de jour vous a permis de décider ce dans quoi vous désiriez étudier, 38,1 % des animateurs ont répondu Oui. Le contact avec les jeunes, les connaissances et les habiletés acquises dans leur été de camp de jour sont tous des éléments susceptibles de les avoir aidés à choisir ce dans quoi les animateurs désiraient travaillés plus tard. C'est donc un animateur sur quatre, travaillant dans les camps de jour, qui a trouvé où confirmé, ce dans quoi il désirait travailler, simplement par le fait d'être animateur.

Le domaine des camps de jour semble être à la fois un lieu de rassemblement, puisque les animateurs s'y retrouvent pour s'amuser de toute évidence, mais aussi un lieu où le contact avec les jeunes permet de sensibiliser les animateurs vers des possibles études et même des débouchés professionnels. Chaque animateur perçoit les camps de jour d'une manière différente et il était fascinant de comprendre de quelle manière les camps de jour avaient aidé les animateurs à choisir leur domaine d'étude. Voici des extraits de réponses données par les animateurs :

- M'a permis de déterminer que je voulais travailler dans le public
- Permis de savoir que j'aime travailler avec les jeunes
- M'a permis de décider que je désire travailler en loisir
- M'a reconnecté avec mes études en enseignement
- J'hésitais de poursuivre mes études en éducation physique, mais cela m'a donné
 l'énergie pour continuer
- M'a permis de confirmer que j'aimais assez les enfants pour travailler avec eux en délinquance
- M'a permis de savoir ce que c'était de travailler avec des enfants
- Cela m'a permis de travailler avec différents types de clientèle (autiste, trouble de comportement) ce qui m'incite à orienter mon choix de carrière vers ces clientèles
- J'ai réalisé qu'aider les jeunes était une de mes priorités dans la vie
- J'ai découvert que j'adorais vraiment les enfants et surtout les amuser et leur apprendre des trucs
- Cela m'a aidé à réaliser que je veux travailler avec les enfants handicapés
- J'ai vu que j'étais bon avec les enfants ce qui m'encourage à devenir professeur

Les façons dont les camps de jour a contribué à aider les animateurs à choisir leur domaine d'étude et leur carrière sont multiples, mais il est aussi enthousiasmant de constater tous les domaines d'études mentionnés dans les réponses des animateurs. Voici la liste des domaines d'études relatées par les animateurs :

- Baccalauréat en enseignement préscolaire-primaire
- Baccalauréat ou technique en loisir
- Étudier en orthopédagogie
- Baccalauréat en psychologie orienté avec les jeunes
- Technique en délinquance
- Baccalauréat en adaptation scolaire
- Baccalauréat en psychoéducation
- Baccalauréat en éducation physique
- Technique d'éducation spécialisée
- Baccalauréat en activité physique
- Technique en Travail social
- Technique en Soins infirmiers

Le fait que les animateurs aient la possibilité, grâce à leur participation dans les camps de jour, d'être, d'une manière ou d'une autre, orientés vers des domaines d'études variés ayant un certain lien avec les enfants, est certes une excellente nouvelle en soi, mais il advient nécessaire également de se questionner sur les connaissances acquises lors de leur passage dans le milieu des camps de jour. Cet aspect m'intéressait plus particulièrement. Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, 76,8 % des animateurs estiment que les connaissances acquises dans le cadre de leur travail, leur apporte un avantage dans leur domaine d'étude ou leur futur emploi. Mais de quelle connaissance parlons-nous? De savoir, de savoir-être ou de savoir-faire? Il était alors intéressant de connaître les avantages au niveau de ses trois concepts fondamentaux.

Pour aider à la compréhension, suite à l'analyse de contenu, il a été possible de classifier les connaissances acquises des animateurs dans les trois catégories. Voici les réponses obtenues :

Savoir (connaissances acquises):

- Connaissance de la psychologie de l'enfance
- Connaissance de l'animation
- Apprendre au niveau de l'approche humaine
- Analyse comportementale des jeunes

Savoir-faire (habiletés acquises) :

- Travail d'équipe, gestion du temps
- Sens de l'organisation
- Intervenir avec les enfants
- Capter l'attention des enfants
- Communication avec les jeunes
- Contrôle et gestion d'un groupe
- Discipline et gestion des conflits entre les enfants
- Savoir réagir en situation difficile

- Comment créer un lien avec les enfants
- Planification et organisation d'activité
- Gestion de crise entre les enfants
- Animer des grands groupes
- Animation d'activités
- Gérer les situations imprévues
- Mieux s'exprimer en public

Savoir-être (trait de personnalité, la personne dans ses rapports aux autres) :

Sens des responsabilités
 Développer le caractère

- Patience - Imagination

- Dynamisme - Ponctualité

- Acquérir de la maturité - Ne pas avoir peur du ridicule

- Entregent - Spontanéité

- Leadership - Autonomie

Débrouillardise - Sens de l'humour

Créativité - Améliorer mon attitude avec les

Confiance en soi autres

À la lecture de ces résultats, il est intéressant d'établir des liens avec les résultats obtenus par Plante (2010) lors de sa recherche sur la formation des animateurs de camp de jour. Elle mentionnait également l'importance du développement des attitudes des animateurs : « les animateurs perçoivent comme une force le développement des attitudes suivantes : la créativité, l'attitude positive, le travail d'équipe et le dynamisme. (p. 168)



L'objectif de ce chapitre est de mettre en perspective les données recueillies et les résultats obtenus, pour ainsi répondre à la question de recherche. Pour ce faire, certains liens seront faits avec certaines recherches et certains auteurs, ainsi qu'avec les objectifs de la recherche. Les objectifs de l'étude étaient de dresser une liste des facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour au Québec. Ainsi, cette recherche tente de répondre à la question : « Quels sont les facteurs qui incitent un étudiant à débuter un emploi d'animateur de camp de jour et à persévérer dans ce domaine? ». C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans cette section.

Dans un premier temps, il m'apparaissait enrichissant de faire la comparaison d'un point de vue purement statistique entre les résultats des facteurs d'attraction versus le classement des dimensions des facteurs de rétention. Pour ainsi comparer et mettre en lumière les similitudes et l'évolution des dimensions.

Ainsi, il est captivant de constater que les facteurs d'attraction et les facteurs de rétention se divisent en 2 groupes distincts. Les dimensions responsabilité et pratique professionnelle, aménagement du temps de travail et conditions financières, se partagent les trois dernières positions tant pour l'attraction que la rétention en étant respectivement en septième, sixième et cinquième position pour les facteurs d'attraction et en sixième, cinquième et septième position pour les facteurs d'attraction.

Les dimensions se partageant le deuxième groupe sont l'organisation du travail, la reconnaissance et la valorisation, l'environnement de travail et la pratique de gestion. Les positions diffèrent très peu pour l'attraction ou la rétention, mise à part la dimension de la pratique de gestion, qui passe de la première position à la quatrième position, alors que les trois autres décalent seulement de un, étant respectivement en quatrième, troisième et deuxième position pour les facteurs d'attraction et en troisième, deuxième et première position pour les facteurs de rétention. Le tableau suivant explique bien cet état de fait.

Tableau 18

Comparaison des positionnements des dimensions à l'étude

Dimensions à l'étude	Attraction	Moyenne	Rétention	Moyenne
Responsabilité et pratique professionnelle	7	2,25	6	2,84
Aménagement du temps de travail	6	2,35	5	2,88
Conditions financières	5	2,56	7	2,70
Organisation du travail	4	2,65	3	2,97
Reconnaissance et valorisation	3	2,82	2	2,99
Environnement de travail	2	3,01	1	3,12
Pratique de gestion	1	3,12	4	2,90

De plus, si on compare d'une manière un peu plus approfondie certaines dimensions, nous sommes à même de constater certains résultats qui apportent un éclairage plus précis sur l'évolution des dimensions entre le moment initial de l'embauche de l'animateur et les raisons qui les motivent à demeurer comme animateur.

Prenons par exemple, la dimension de l'organisation du travail. Alors que pour le facteur d'attraction concernant le fait d'être dans une équipe expérimentée de coordonnateur récoltait seulement 66,1 % (assez, beaucoup), le pourcentage augmente à 79,3 % (assez, beaucoup) pour le facteur de rétention pour la qualité de l'encadrement par les responsables. De ce fait, après avoir vécu l'expérience d'un été ou plus de camp de jour, il semble que les animateurs comprennent l'importance d'une supervision efficace. Chrétien (2010) mentionnait justement cette particularité au niveau des facteurs de rétention en soulignant justement l'importance de : « Valoriser le travail d'équipe, proposer des nouveaux défis et miser sur le mentorat et le parrainage. » (p. 21) Fait étonnant aussi, quand on demande aux animateurs si les exigences reliées au poste les incitent à choisir de travailler dans les camps, ils répondent à 72,4 % (assez, beaucoup) de manière positive et ce pourcentage augmente à 83,6 % (assez, beaucoup), quand on leur demande si l'importance des responsabilités les incitent à revenir. La lourdeur des responsabilités se transforme en motivation. Les animateurs semblent donc rechercher de nouveaux défis en relation avec leur travail en ayant acquis de l'expérience.

La dimension de l'aménagement du temps de travail nous révèle aussi des informations privilégiées. En ce qui concerne le nombre d'heures supplémentaires non rémunérés, à 80,4 % (un peu, pas du tout), les animateurs considéraient que les commentaires reçus en ce qui concerne le nombre d'heures supplémentaires à faire en dehors des heures payées, ne leur avait pas fait hésiter à devenir animateur. Cette réalité change fortement après quelques années d'expérience, puisque le pourcentage diminue de beaucoup, passant à 62,4 % (un peu, pas du tout). Il apparait donc que cette particularité dérange et est un élément sur lequel il faudrait apporter des améliorations. Le fait de travailler le jour et la semaine constitue aussi un élément connaissant une progression. Entre le moment où les animateurs décident de devenir animateur et le moment où ils ont acquis de l'expérience dans le domaine, le pourcentage change, passant de 75,1 % (assez, beaucoup) à 83,6 % (assez, beaucoup). Le fait d'avoir un deuxième travail la fin de semaine, souvent le travail occupé durant l'année scolaire, compte pour beaucoup. Toutefois, c'est assurément le nombre d'heures garantis qui connaît le plus gros changement entre le facteur d'attraction et de rétention, puisque le pourcentage d'importance, passe de 59,2 % (assez, beaucoup) à 82 % (assez, beaucoup). Plusieurs emplois dans d'autres domaines n'offre pas la même stabilité en terme de nombre d'heures alors que pour les camps de jour, c'est un avantage remarqué.

Bien que les camps de jour recèlent des avantages du point de vue du travail, certains aspects sont toutefois des éléments problématiques. Si on compare deux résultats provenant de la dimension de la responsabilité et la pratique professionnelle, il est

intéressant de comparer que, lors de l'attraction des futurs animateurs, le fait de dépasser leur limite est un élément important (82,5 % estiment que cela les incite assez ou beaucoup à devenir animateur). Par contre, alors qu'on leur pose la question si l'obtention d'un poste de coordonnateur peut les inciter à revenir, donc avoir des défis supplémentaires et des responsabilités accrues, c'est seulement à 59,8 % que les animateurs décrivent leur désir d'occuper un tel poste. Ce résultat s'explique en grande partie par le fait du petite nombre de poste de coordonnateur comparativement au nombre de poste d'animateur mais possiblement également par le désir des animateurs de simplement demeurer animateur, préférant le lien privilégié qu'ils ont avec les enfants que l'obtention d'un poste de gestion.

Bien que l'accessibilité à des postes de gestion (coordonnateur ou responsable) semble très difficile, on remarque, en comparant avec certaines données recueillies au niveau des facteurs de rétention pour cette dimension, que malgré tout, plus l'âge augmente (entre 15 et 20 ans et plus), plus la moyenne augmente (passant de 2,72 à 3,04). Tremblay (2010) abonde dans cette idéologie alors que selon lui, le fait de « développer l'autonomie en emploi et de développer la formation et l'accès aux compétences et aux nouveaux savoirs » (p. 43) favorise la rétention des employés dans une entreprise. Fait quelque peu étonnant également, le faible pourcentage des résultats aux questions ayant un lien avec la formation du personnel. Pour les six questions sur la formation, le plus haut pourcentage reçu fut de 69,8 %, sur l'impact de recevoir une formation versus le désir de revenir comme animateur. Compte tenu du débat actuel sur

la formation des animateurs de camp de jour au Québec, il advient important de se questionner sur la manière dont la formation est donnée et la nature des sujets. Justement, Plante (2010) dans son étude sur la formation des animateurs de camp de jour, faisait état de cette problématique sur la formation des animateurs expérimentés :

« Les résultats des énoncés sur l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de nouvelles connaissances, l'adaptation à l'expérience et la motivation questionnent le contenu de la formation pour les animateurs « vétérans » (ceux qui ont trois années ou plus d'expérience en animation), puisque la perception de ces derniers à l'égard de ces énoncés est plutôt négative. » (p. 165)

En ce qui concerne la dimension des conditions financières, lors de l'embauche, la notion de salaire, à 78,9 %, est *un peu ou pas du tout* un facteur pour les inciter à choisir ou non le métier d'animateur. Dubois, Pelletier et Morin (2009) mentionnait également cet état de fait, concernant l'importance mitigée du salaire pour la rétention, prétextant que : « La fidélisation va au-delà des incitatifs salariaux. Elle correspond à l'ensemble des pratiques visant à susciter un engagement collectif ou individuel des employés envers l'organisation » (p. 30). Toutefois, plus les années avancent, plus la notion de salaire commencent à redevenir un facteur, alors 63 % des répondants ont mentionnés que c'était *un peu ou pas du tout* un élément important. Malgré la baisse de pourcentage, il advient important de mentionner, qu'il y a 63 % des animateurs pour qui le salaire n'est pas un élément de motivation. Autre élément important à mettre en perspective, le fait de reconnaître les études, les compétences et les années d'expérience acquis dans un autre camp de jour, tous ces éléments ont progressés en pourcentage et en importance au niveau des facteurs de rétention. (55 %, 56,6 % et 75,2 % *assez ou beaucoup*)

comparativement à (55,5 %, 66,6 % et 79,9 % assez ou beaucoup). Si on regarde de plus les résultats obtenus dans le tableau comparatif en fonction de l'âge des participants pour les facteurs d'attraction, on remarque que plus l'âge des animateurs augmente, plus la dimension des conditions financières augmente en importance (passant pour la catégorie des 15-17 ans de 2,47 à 2,85 pour les 20 ans et plus (p=0,27)). Cette tendance se maintient pour les facteurs de rétention, au niveau des années d'expérience, alors que la moyenne passe de 2,50 pour les 1 à 2 ans d'expérience à 2,71 (p=0,52), pour les 3 ans et plus d'expérience. Certes le fait que ces résultats ne soient pas significatifs en limite la portée. Plusieurs auteurs corroborent l'importance du salaire dans le potentiel attractif et même de rétention des entreprises (Marsan 2008, Sage et Brisson 2001, Chrétien 2010). Fait étonnant toutefois, le salaire des animateurs de camp de jour est loin d'être le plus élevé, étant à peine plus élevé que le salaire minimum. Thibault (2007) en faisait d'ailleurs mention dans son étude de 2006 : « Il apparaît donc que le salaire des animateurs des camps de jour est de moins en moins concurrentiel. Pourtant leurs responsabilités sont de plus en plus grandes et ils ont des défis de taille qui les attendent comme l'enquête le montre ». (p. 6)

De plus, en ce qui concerne la dimension de l'environnement de travail, les deux questions ont sensiblement les mêmes pourcentages (attraction et rétention), autant au niveau de la qualité du lieu de travail (60,8 % attraction et 67,2 % rétention) que de la proximité du lieu où est le camp (84,1 % facteur d'attraction et 83,1 % facteur de rétention). Marsan, (2008) en faisait allusion dans sa recherche, expliquant que : « La

distance avec le domicile, la réputation de l'entreprise, la dynamique de l'entreprise et la culture de l'entreprise » (p. 54) sont tous des éléments dont les entreprises devraient tenir compte pour favoriser la rétention et la pérennité de leur personnel.

Concernant la dimension de la reconnaissance, il est important de mentionner que la question ayant eu le plus haut pourcentage en ce qui concerne la reconnaissance pour les animateurs, est l'appréciation de la part des gestionnaires. Il est important de spécifier que l'on parle ici des directeurs de loisir ou du propriétaire de l'entreprise pour les camps privés, avec un pourcentage de 85,2 % (assez ou beaucoup).

Comparaison avec l'étude du laboratoire en loisir et vie communautaire et les autres auteurs

Après avoir analysé et mis en évidence certains résultats en lien avec les auteurs et les différentes tendances se dégageant de la recherche effectuée, il m'apparaissait important de comparer certains résultats de l'étude effectuée par le Laboratoire en Loisir et Vie Communautaire et cette recherche, autant au niveau des résultats obtenus sur les motivations des animateurs et les liens possibles avec les facteurs d'attraction et de rétention, mais aussi pour apporter certains commentaires sur les problématiques mises de l'avant en 2006 et la situation des camps de jour en 2012.

L'une des problématiques au cœur de l'enquête est la rétention et le recrutement du personnel. En 2006, l'enquête révélait que 50 % des camps de jour ne retenaient que la

moitié de leurs animateurs d'une année à l'autre et que 37 % devaient accepter la presque totalité des candidats (plus de 75 %). Comme le mentionnait l'étude du LLVC, malgré qu'ils soient en demande, les camps de jour publics devaient faire face à une panoplie de problèmes, comme le mentionnait Thibault (2007) : « Une croissance du nombre d'enfants ayant des problèmes comportementaux et, par le fait même, de plus grandes responsabilités pour les animateurs, un ratio animateur/enfants souvent trop élevé, des animateurs jeunes et inexpérimentés, une formation courte et des salaires peu concurrentiels » (p. 4). L'étude mentionnait également que les animateurs étaient majoritairement des gens enthousiastes, qui présentaient toutes les motivations généralement reconnues comme essentielles à une organisation qui fonctionne bien. Justement, en termes de motivation, l'étude avait mis de l'avant certaines motivations concernant le retour des animateurs dans les camps de jour. En voici d'ailleurs la nomenclature: 1) le plaisir (3,32), 2) le travail auprès des jeunes (3,31), 3) l'esprit d'équipe entre les animateurs (3,11), 4) l'expérience pour l'avenir (2,85), 5) le salaire (2,45), 6) le fait d'obtenir un emploi pendant tout l'année (1,77), 7) l'obtention de promotion (1,71) et 8) les rabais ou avantage dans certaines boutiques (1,06).

Les résultats obtenus lors de l'étude en cours révèlent certaines similitudes avec les éléments en lien avec ceux de l'étude fait par le Laboratoire en loisir et vie communautaire (Thibault, 2006) alors que d'autres diffèrent. Évidemment, les dimensions et le cadre théorique utilisées lors de cette recherche ne sont pas les mêmes que l'étude de 2006 mais, il demeure toutefois fascinant de comparer certaines réponses

obtenues. Les trois éléments pouvant être utilisé à titre de comparatif sont l'esprit d'équipe entre les animateurs, le salaire et l'obtention de promotion. Si on débute avec le résultat de l'esprit d'équipe, celui-ci peut s'apparenté avec l'élément du climat de travail dans la présente recherche. Le climat de travail fait partie de la dimension de la reconnaissance pour les facteurs de rétention et cette dimension a eu 2,99 de moyenne et étant la dimension ayant terminée en deuxième position, en comparaison à 3,11 pour l'étude du LLVC, celle-ci ayant terminé en troisième position. Les deux ayant un positionnement similaire dans les éléments les plus importants. La notion de plaisir pourrait également être en comparaison, les deux étant selon moi, très similaire.

En ce qui concerne le salaire, pour l'étude du LLVC, la moyenne obtenue fut de 2,45, alors que pour la recherche en cours, le salaire faisait partie de la dimension des conditions financières. Cette dimension a obtenu une moyenne de 2,70, finissant bonne dernière pour les facteurs de rétention, alors que pour l'étude du LLVC, elle se situe en milieu de classement. Il est intéressant de voir toutefois, que pour l'une ou l'autre des deux recherches, cette particularité n'est pas une priorité pour les animateurs. Il est important de se questionner sur le réel pouvoir attractif des emplois en camp de jour au niveau salarial. L'attractivité des clientèles étudiantes est de plus en plus féroce pour l'offre d'emplois en saison estivale. Certains employeurs n'hésitent pas à offrir des salaires beaucoup plus élevés que le salaire minimum, pour ainsi avoir un pouvoir attractif plus important, ce qui diminue de beaucoup la possibilité de compétitivité des camps de jour.

Finalement, la dernière comparaison se situe au niveau de l'obtention de promotion. Pour l'étude du LLVC, cet élément se situe au bas du classement, en septième place, avec une moyenne de 1,71. Pour la recherche en cours, cet élément peut se comparer avec la dimension des responsabilités et des pratiques professionnelles, ayant comme composante, obtenir un poste de coordonnateur. Cette dimension ayant obtenu une moyenne de 2,84, se situe également au bas du classement, ayant terminé au sixième rang en terme d'importance pour les facteurs de rétention.

Bien que les deux études aient des éléments similaires, il advient nécessaire de se questionner également sur les éléments qui diffèrent. La notion de reconnaissance, absente dans l'étude du Laboratoire en loisir et vie communautaire, apparait comme étant un élément nouveau et prometteur pour considérer une nouvelle avenue vers le développement de nouvelles stratégies de recrutement et de rétention. La notion de stabilité et de compétence est également un élément nouveau qu'il serait intéressant de considérer et de mettre de l'avant dans les procédures de recrutement, notamment pour tenter de recruter des jeunes ayant des aptitudes particulières, par exemple en sport, en art, en gestion des enfants ayant des troubles associés ou tout simplement des étudiants ayant comme objectif d'acquérir de l'expérience dans leur domaine d'étude.

Évidemment, il est quelque peu complexe de mettre en comparaison et en perspective les résultats obtenus au niveau des facteurs d'attraction et de rétention des animateurs dans la présente étude avec les recherches réalisées dans le domaine des camps de jour,

puisque celles-ci sont très embryonnaires. Mise à part l'étude de Thibault (2006), très peu de statistiques ou d'informations précises sur le recrutement et la rétention existe concernant les animateurs de camp de jour.

Implication des résultats pour la pratique

Les résultats obtenus au niveau des facteurs d'attraction et de rétention ont une implication directe pour les gestionnaires des camps de jour au Québec sur la manière dont ceux-ci mettront en place leur campagne de recrutement, mais aussi sur la manière dont les gestionnaires utiliseront ces mêmes résultats pour garder leurs animateurs plus longtemps. Il est possible pour les responsables de camp de jour de mettre en place des moyens et des actions qui favoriseront à la fois l'augmentation des candidats intéressés mais aussi, le maintien de leur personnel à long terme.

L'attraction de nouveaux candidats comme animateur de camp de jour peut être facilitée par différentes mesures. La toute première se situe au niveau de la manière dont les offres d'emplois seront présentées. Lors de l'affichage, il est nécessaire de mettre l'emphase sur les horaires de travail de jour, en semaine, et encore davantage sur le nombre d'heures garanties considérant l'importance de ces éléments selon la présente étude. Le manque de constance au niveau des heures dans les autres emplois favoriseront les employeurs des camps de jour. Il est important de publiciser également le taux de rétention des animateurs, si celui-ci est significatif, pour mettre au premier plan la stabilité de l'équipe et la force que représentent les anciens dans le processus

d'intégration des nouveaux employés. La qualité de la supervision offerte par les responsables est un élément essentiel pour diminuer le stress que représente la charge de travail réelle des animateurs à leur tout début.

Pour augmenter les chances des gestionnaires dans leurs tentatives de recrutement de personnel, il serait important de mettre l'accent sur les possibilités d'apprentissage dans les camps de jour. Le choix d'un emploi d'été est stimulé, pour plusieurs, par la capacité de l'employeur à leur fournir des possibilités d'apprentissages dans leur domaine d'étude.

Par ailleurs, le fait de favoriser l'utilisation des anciens animateurs dans les différentes stratégies d'embauche, par exemple les salons d'emplois, permet de mieux expliquer les avantages de travailler en camp de jour pour une certaine catégorie d'étudiants, notamment ceux en enseignement et en loisir.

L'attraction des nouveaux candidats peut être stimulée aussi par la connaissance du gala de fin d'été et des récompenses remises aux animateurs pour leur bon travail. L'accent doit être mis sur le désir de faire partie de l'équipe et non sur le salaire offert, puisque celui-ci n'est pas concurrentiel la plupart du temps.

Finalement, pour piquer l'intérêt des futurs animateurs, il est important de mettre l'accent sur la qualité du lieu de travail (plein air, qualité des installations, diversification

des locaux spécialisés) et les points forts du camp. L'implication des gestionnaires de la ville est alors essentielle pour démontrer ces différents éléments dans les offres d'emplois et les informations transmises lors des campagnes de recrutement.

Inciter les futurs étudiants à débuter un emploi comme animateur est un aspect du travail des gestionnaires de camp de jour, mais favoriser le retour des animateurs est un défi tout aussi important. Le coût relié au recrutement de nouveaux candidats est assurément plus élevé que le simple fait de conserver déjà les animateurs en place. Pour ce faire, au même titre que le recrutement initial, certaines modifications concernant la manière de gérer le personnel peuvent être apportées pour augmenter de manière significative le taux de rétention des animateurs dans les différents camps de jour au Québec.

De par la réalité du marché du travail actuel, puisque le travail en camp de jour s'étale seulement sur une période comprise entre sept et neuf semaines durant la période estivale, les étudiants se doivent d'avoir un autre emploi durant l'année scolaire. Il est alors important pour les employeurs de favoriser une flexibilité au niveau des heures de formation ou encore des heures de travail, pour permettre aux animateurs de conserver un autre emploi annuel, le cas échéant.

La rétention passe également par la qualité de l'expérience vécue la première année dans les camps de jour. De ce fait, le jumelage des anciens avec les nouveaux lors des

formations et lors des activités durant l'été permettra à la fois une intégration plus facile, et augmentera les échanges pour ainsi amorcer ce qui deviendra l'ambiance du camp. Cette ambiance peut se traduire par différents aspects, notamment, la présence d'un local pour les animateurs, un endroit où ils pourront discuter de leur journée, parler de leurs problèmes et bien entendu socialiser.

Le taux de rétention du personnel est en lien direct avec la capacité de l'employeur à reconnaître et valoriser la qualité du travail des animateurs. De ce fait, différentes mesures d'embauche peuvent être mises en place, notamment l'embauche du personnel d'été pour les emplois à temps partiel au sein de l'organisation durant la période de septembre à mai. Un animateur désire trois reconnaissances importantes, soit être reconnu pour ce qu'il est comme individu, être reconnu pour ce qu'il est dans son équipe et surtout être apprécié de la part de son responsable et des gens pour qui il travaille. Cette mesure prendrait alors l'allure d'une reconnaissance multiple pour l'employé choisi.

Outre les enjeux d'attraction et de rétention de personnel, il advient nécessaire selon moi de se questionner sur différents aspects de la gestion des animateurs proprement dit, donc de la ressource en animation partout au Québec. Au même titre que d'autres catégories de travailleurs, les animateurs ont tendance à changer d'emploi pour diversifier leur expérience, mais aussi déménage, soit pour les études ou pour des raisons familiales. De ce fait, il m'apparaitrait important de mettre en place une plate-forme

nationale d'embauche de personnel de camp de jour. Les animateurs se déplacent pour leurs études et cette initiative leur permettraient de continuer dans le domaine avec une plus grande facilité. En complémentarité avec cette initiative, il serait également envisageable de favoriser le partenariat entre les camps dans les différentes périodes de l'année (classes vertes, classes neiges, centre de plein air, camp de jour spécialisés, camp de jour municipaux) pour occuper les animateurs le plus longtemps possible et éviter de les faire décrocher.

De plus, comme nous avons pu le constater avec les résultats obtenus lors de l'analyse des questions ouvertes, les animateurs se positionnent dans leur choix d'études en fonction de l'expérience vécue dans les camps de jour. Il serait donc souhaitable de favoriser le développement de partenariat entre des baccalauréats et des programmes collégiaux en lien avec le métier d'animateur, pour favoriser le recrutement (crédits accordés à ceux qui travaillent en camp de jour) (enseignement, adaptation scolaire, technique d'éducation à l'enfance, loisir, etc.).

Il serait intéressant également de se questionner, dans une recherche ultérieure, sur le degré d'importance des changements sociaux au niveau de la clientèle des travailleurs dans les camps de jour et de l'importance de ce phénomène sur la rétention du personnel. Quel impact peut avoir un emploi comme animateur sur le développement des qualités personnelles et professionnelles des individus? Il apparaît que l'expérience vécue au sein d'une équipe d'animation peut avoir une incidence significative sur une

multitude d'aspects, notamment, le développement de l'estime personnelle, le développement de certaines habiletés sociales, notamment, la communication, le leadership, le sens de l'organisation et la débrouillardise.

Finalement, pour favoriser la rétention du personnel en animation, les animateurs se doivent de connaître, de voir et surtout de percevoir le soutien des gens de la ville et du service de loisir, et ce, avant, pendant et après le camp de jour. Cette mesure permettra une meilleure connaissance du camp pour les gestionnaires, ce qui leur permettra de prendre des décisions adaptées à la réalité du camp.

Limites de l'étude

Cette étude se veut un processus consultatif effectué par une personne seule, avec à la fois un temps restreint et des ressources restreintes. Il devient alors judicieux de mettre en perspective les forces et les limites de l'étude, pour permettre aux chercheurs désireux de continuer l'évaluation des résultats obtenus d'apporter les modifications nécessaires.

Une des limites de cette étude se rapporte sur l'utilisation du questionnaire auto administré. Bien que cette méthode de collecte de données a pour avantage de rejoindre un très grand nombre d'individus, et ce rapidement et à faible coût, en plus de garantir l'uniformité des explications relatives au déroulement, certains inconvénients demeurent, notamment les données manquantes et l'impossibilité d'éclaircir certaines

réponses obtenues. Cette particularité est évidente en ce qui concerne les réponses pour les questions ouvertes, où il aurait été intéressant d'obtenir davantage d'éclaircissement.

À priori, une des principales limites de cette étude se situe au niveau du dénombrement des questions pour chaque dimension. L'inégalité à la fois du nombre de question par dimension et la différence des éléments traités par dimension sont sujets à des modifications pour une étude ultérieure. Il advient nécessaire de se questionner si cette situation a pu faire changer les résultats. Si on prend par exemple la dimension valorisation et la reconnaissance, une question fut posée pour connaître les facteurs d'attraction, alors que six questions furent posées pour les facteurs de rétention. C'est le cas également de la dimension de la responsabilité et de la pratique professionnelle, alors que deux questions furent posées pour les facteurs d'attraction alors que huit questions furent posées pour les facteurs de rétention. Il aurait été plus facile de faire les comparatifs entre les résultats sur les facteurs d'attraction et de rétention si les questions avaient eu à la fois les mêmes sujets.

De plus, lors de l'analyse de données, nous avons dû exclure certaines questions. Les questions exclues furent les questions 8, 9, 13 et 15. La décision d'exclure ses questions vient essentiellement du fait que après analyse, lors de l'interprétation des résultats statistiques, nous en sommes venu à la conclusion que les questions ne concernaient pas les facteurs d'attraction et de rétention, mais plutôt la perception des animateurs en regard de leur expérience et de ce fait, moins pertinentes. Nous avons exclu également la

question « Depuis combien d'années travaillez-vous dans les camps de jour ». Cette question voulant dire la même chose que le nombre d'années d'expérience, mais les résultats ne furent pas les même en définitive.

De plus, lors de la compilation des questionnaires, nous avons constatés que dans les villes de Chambly et Mirabel, 5 personnes n'ayant pas l'âge minimal de 16 ans ont remplis le questionnaire (15 ans). Nous avons toutefois décidé de conserver les dits questionnaires pour l'analyse des résultats. Un élément important au niveau des limites de l'étude se situe également au niveau de l'appartenance de certains animateurs à la compagnie l'Air en Fête versus la présomption de biais des réponses recueillies.

Cet élément laisse planer le doute qu'il aurait été possible que les données recueillies soient différentes si les questionnaires avaient été distribués de manière aléatoire et que l'échantillon ait été sélectionné sur un plus grand territoire. Une recherche à plus grand déploiement pourrait assurément révéler des données supplémentaires.

En terminant, en fonction des commentaires reçus lors de la collecte de données, le questionnaire était trop long, il y avait trop de questions et les animateurs auraient appréciés parler de l'importance des enfants et aussi de l'expérience camp. Il aurait été intéressant aussi de poser la question ouverte suivante : « Pour quelle raison travaillez-vous dans les camps de jour? » et aussi de poser la question : « Aimez-vous travailler dans les camps de jour? »

Cette brève discussion visait à faire une synthèse et une analyse des principaux éléments de la recherche. Cette réflexion se traduit en recommandations qui font l'objet de la prochaine section de ce rapport.



Ce chapitre exposera les recommandations se dégageant des résultats de la présente étude, en regard des dimensions présentées, soit: l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail, la responsabilité et la pratique professionnelle, les conditions financières, la reconnaissance et la valorisation, l'environnement de travail et la pratique de gestion. Ces recommandations se veulent des éléments pratiques à implanter dans les camps de jour.

Aménagement du temps de travail

Attraction

- Offrir des emplois à temps plein (35 à 40 heures /semaine), donc favoriser le jumelage de postes (service de garde, animation, accompagnement, spécialistes);
- Mettre l'emphase lors l'affichage des postes, sur les aspects positifs d'un emploi en camp de jour (travail de jour, minimum d'heures garantis)

- Permettre aux animateurs de travailler un certain nombre d'heure autre que le camp de jour (emploi occupé durant l'année, la fds surtout);
- Mettre en place des banques d'heures pour la mise en place de projets faits par les animateurs (projets spéciaux, jeux, thématiques).

Organisation du travail

Attraction

- Mettre un descriptif des tâches réelles des animateurs (création d'activités, gestion du groupe, déplacement, horaire);
- Mettre les compétences des responsables en évidence dans les offres d'emplois et leur profil, pour mettre en perspective la qualité de l'encadrement (enseignement, adaptation scolaire, loisir, gestion, années d'expériences).

Rétention

 Organiser des réunions à chaque semaine pour stabiliser les suivis faits avec les animateurs;

Responsabilité et pratique professionnelle

Attraction

- Mettre en avant-scène les programmes d'intégration et de mentorat pour les nouveaux animateurs lors du processus d'embauche.

- Mettre en place des ateliers de formation continue avec les animateurs pour développer les compétences des animateurs ;
- S'assurer d'avoir une échelle hiérarchique décisionnelle en cas de conflits entre les animateurs et les responsables. Faire en sorte que les animateurs connaissent cette procédure;

- Améliorer le processus d'identification des besoins en formation continue de manière plus personnalisé pour les animateurs plus expérimentés en prévoyant le financement approprié pour assurer l'acquisition de nouvelles connaissances tout en favorisant le transfert des connaissances vers les nouveaux animateurs ;
- Inciter les anciens animateurs à participer à la mise en place de certaines composantes du camp (thématique, organisation des grands jeux). Travailler en fonction des forces de chacun.

Conditions financières

Attraction

- Publiciser l'échelle salariale en vigueur pour les années d'ancienneté accumulées.

- Mettre en place une échelle salariale concurrentielle en fonction des années d'expérience;
- Favoriser l'attribution de boni de recrutement aux animateurs qui génèrent l'embauche de nouveaux animateurs ;
- Améliorer les conditions salariales des animateurs afin de refléter davantage leur niveau de responsabilité.

Reconnaissance et valorisation

Attraction

- Parler du gala reconnaissance lors de l'embauche pour favoriser dès la rencontre initiale un désir de faire partie de l'équipe.

Rétention

- Organiser une activité de fin de camp (gala, souper au restaurant, fin de semaine dans un chalet, activité ludique) pour récompenser tous les animateurs ;
- Mettre au premier plan le travail des nouveaux animateurs par la remise de prix spécifiquement pour eux;
- Développer une culture de reconnaissance et mettre en place un programme de valorisation nationale des animateurs où l'apport individuel des animateurs et celui des équipes sont mis en valeur.

Environnement de travail

Attraction

Organiser pour les futurs candidats une visite des lieux où se tiendra le camp,
 pour ainsi augmenter le pouvoir attractif de l'endroit.

- Favoriser l'achat de matériel neuf et de bonne qualité, pour ainsi favoriser une meilleure animation de la part des animateurs ;
- Décorer le site où se déroule le camp de jour augmentera de manière significative la participation et l'implication des animateurs, mais aussi celle des enfants.

Pratique de gestion

Attraction

- Lors du recrutement, mettre l'emphase sur l'entraide et le climat exceptionnel qui règne au sein du camp de jour ;
- Faire appel au réseautage des animateurs déjà engagés, pour favoriser la publicité au sein de leur cercle d'amis proches et de leurs réseaux scolaire et personnel;
- Utiliser pour le recrutement, dans un rayon de 20 kilomètres du camp, des affiches dans les commerces et dans les lieux de rassemblement des jeunes.

- Attribuer certaines décisions à des comités d'animateurs. Impliquer l'équipe d'animateurs favorisera leur degré de participation, mais aussi leur désir de toujours donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- Mettre en place un comité décisionnel avec les animateurs pour prendre certaines décisions sur des aspects du camp (chandail, activités à organiser, activités sociales);
- Réduire à son maximum les mesures restrictives au niveau du personnel, mais favoriser le développement des compétences et le suivi positif des erreurs.



Les problématiques de recrutement et de rétention de personnel sont des enjeux d'importance dans l'offre de camp de jour durant la saison estivale. Les raisons pour lesquelles les jeunes décident de devenir animateur et ensuite de continuer dans le domaine des camps de jour, étaient des questions importantes et le seront toujours. La présente étude avait comme objectifs de déterminer les facteurs d'attraction et de rétention des animateurs de camp de jour au Québec. À la lumière des résultats obtenus, il a été possible de déterminer et de classifier les dimensions à l'étude par ordre de priorité et par conséquent, déterminer les facteurs qui influencent les jeunes à devenir animateur et les facteurs qui déterminent leur niveau de pérennité dans le domaine des camps de jour. Le présent essai met en perspective certains facteurs, autant au niveau de l'attraction que de la rétention des animateurs de camp de jour. Au niveau de l'attraction, la reconnaissance et la valorisation de personnel ainsi que les pratiques de gestion sont respectivement deuxième et première au niveau de l'importance lors de l'embauche initiale. De plus, l'environnement de travail de même que la reconnaissance et la valorisation du personnel apparaissent comme des aspects importants pour la rétention des animateurs.

Par ailleurs, si cette étude a apporté des réponses à certains questionnements, elle a eu comme effet également d'en dégager d'autres. Ainsi, des pistes de réflexion se dégagent de cette recherche et pourraient assurément être une suite intéressante.

Existe-t-il réellement une problématique généralisée de l'embauche dans le domaine des camps de jour ou est-ce une problématique de ruralité? Les camps de jour des grandes villes ont-ils les mêmes problèmes de recrutement et de rétention que les petits villages ou est-ce que ce sont les procédures de recrutement qui sont déficientes? De plus, un aspect important de la recherche se situe sur l'originalité du processus, à savoir le fait d'avoir consulté les animateurs eux-mêmes au lieu des gestionnaires. Cette spécificité a permis de dégager certains aspects non mentionnés auparavant, notamment l'importance du climat de travail, autant au niveau de l'attraction que de la rétention du personnel. Les camps de jour ne sont pas uniquement un lieu de plaisir, mais aussi et surtout un endroit où les gens socialisent et développent des amitiés durables. Il serait alors pertinent de mettre en lumière cet aspect lors d'une prochaine recherche dans le domaine. De plus l'importance de l'implication de tous les paliers décisionnels d'une ville ou d'une compagnie dans la rétention et l'attractivité apparaît également comme une nécessité.

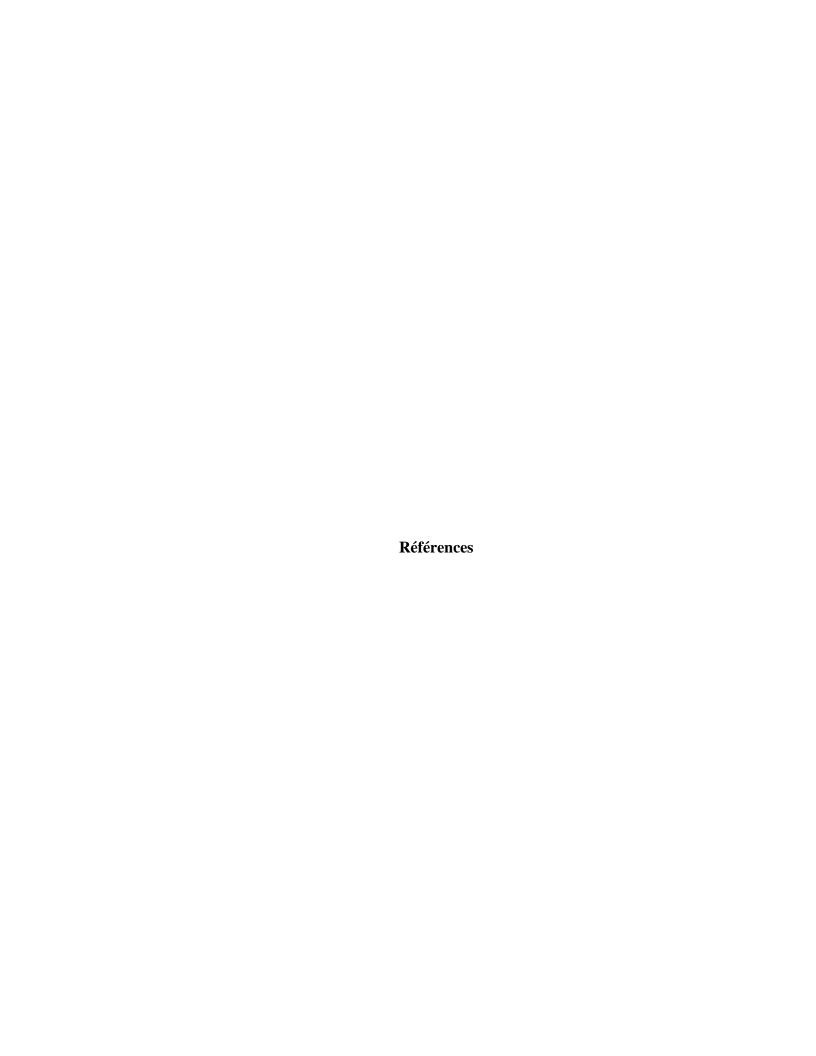
La présente étude aura également permis de dresser une liste de recommandations et de pistes d'analyse qu'il serait intéressant d'utiliser si une recherche à plus grande échelle devait avoir lieu, notamment l'importance des changements sociaux au niveau de la clientèle des travailleurs dans les camps de jour et de l'importance de ce phénomène sur la rétention du personnel. Il serait de plus intéressant de se questionner sur les bénéfices sociaux et émotionnels des individus à travers leur expérience comme animateur. Certes, cette étude peut-être à la fois le point de départ vers une conscientisation de la nécessité à documenter davantage le phénomène des camps de

jour, car malgré le cheminement et l'évolution des camps de jour à travers les années, très peu de documentation existe réellement. Cette étude se doit d'être également une étape vers la valorisation du travail d'animateur dans une globalité.

Bien que la recherche apporte certains éclaircissements sur les différents facteurs d'attraction et de rétention de personnel ayant une incidence sur l'embauche et le retour des animateurs au Québec, certaines questions demeurent toutefois sans réponse et nécessiteraient un plus grand approfondissement. Il apparaît intéressant de se questionner s'il existe vraiment des problèmes de recrutement et de rétention des animateurs à la grandeur de la province ou si cela est davantage une problématique dans les milieux éloignés des grands centres urbains. La problématique du nombre de postulants versus le nombre d'emplois disponibles est-elle généralisée?

Je crois qu'il est à propos de se questionner sur le rôle des camps de jour, dans la mesure où le simple fait de travailler comme animateur peut permettre à un jeune travailleur de faire un choix de carrière dans un domaine où les enfants sont l'élément central (enseignement, loisir, psychoéducation, éducation physique, etc.).

Finalement, une composante essentielle de la présente étude fut de donner l'opportunité aux animateurs de prendre part eux aussi au débat actuellement sur la place publique des problématiques d'attraction et de rétention du personnel. L'opinion des gestionnaires prédomine souvent sur les commentaires émis par les travailleurs terrain alors qu'une place de choix devrait leur être accordée.



- Alain, C. (2005). Génération Y: l'enfant roi devenu adulte. Québec : Les Éditions Logiques Inc.
- AQLM (2005). Table de travail thématique camps de jour. Questionnaire. [Document de travail]
- Association québécoise du loisir municipal (2008). *D'hier à aujourd'hui dans les camps de jour*. Document consulté à http://www.loisirmunicipal.qc.ca/index.asp?id=652
- Bourdon, S. & Vultur, M. (2007) *Les jeunes et le travail*. Québec : Les Presses de L'Université Laval.
- Burgaud, D. (2002). Le salaire ne fait plus tout..., Paris : Édition d'organisation.
- Cardinal, L. (2006) Le succès au travail : Sélection, socialisation et rétention du personnel. Montréal : Guérin.
- Casse, P. (1990). La formation performante : critères d'efficacité de la formation pour les entreprises et les organisations. Noisiel : Presses du management.
- Chrétien, L., Arcand, G., & Tellier, G. (2010)., Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du conseil du trésor, pp. 1-63.
- Cloutier, L., Gagnon, S., Martin, M-F. & Ménard, P-O. (2007) *Réalités des jeunes sur le marché du travail en 2005*. Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Deslauriers, J-P. (1991). Recherche qualitative : guide pratique. Montréal : Mcgraw-Hill.
- Dubois, D., Pelletier, E. & Morin, D. (2009) *Comment attirer et fidéliser des employés*. Montréal : Les Éditions Transcontinental Inc.
- Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2008). Quelle chance de pouvoir compter sur vous pour animer nos étés! Guide d'animation présenté lors de la semaine de valorisation de l'animation estivale [Version Adobe Reader].

 Document consulté de http://animation.fqccl.org/images/stories/document/pdf/Animation% 20estivale-Guide% 20animation% 202008.pdf

- Fournier, G. & Bourassa, B. (2000). Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Québec, Les Presses de l'université Laval.
- Gagné, M., Laforest, T., & Lavoie-Tremblay, M. (2003). Recherche sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec. Québec, Gouvernement du Québec.
- Gauthier, B. (2009) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données.* (5^{ième} éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Giroux, S., Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action*, 2^e éd., ERPI science humaines, Saint-Laurent, Québec : Éditions du Renouveau pédagogique, 1-262.
- Institut de la statistique du Québec (2011). Travail et rémunération, Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010, vol. 7, 1-270.
- Laboratoire en loisir et vie communautaire. (2007). Étude québécoise sur les camps de jour, Résultats de la première phase : Enquête auprès des municipalités et des organismes locaux. Document inédit.
- Le Veugle, J. (1977). Devenir animateur et savoir animer : comment former et se former pour pratiquer l'animation, Toulouse, France : Privat.
- Maguire, Stephen (2009). Retention, Recruiting and revving up in the Off-Season « Do now's! » Than Will Help Create Your Best Camp Staff in 2010, *Camping Magazine*, November /December, 44-48.
- Maillé, J-F. (1999), Évaluation des besoins de la clientèle fréquentant les camps de jour de la ville de Laval, Rapport de recherche de maîtrise en loisir, culture et tourisme, UQTR.
- Marsan, B. (2008). Facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main-d'œuvre au sein des PME, dans un contexte où la population est vieillissante. Mémoire de maitrise de l'université du Québec à Trois-Rivières.
- Miles, M.B, Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, (2^e éd.) Paris : De Boeck Université.
- Mongeau, P. (2009). Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Pharand, F. (2004). *Recruter et garder son personnel*. Sainte-Foy, Québec : Les publications du Québec.
- Plante, A. (2010). La perception des animateurs de camp de jour publics à l'égard de la pertinence du contenu de la formation donnée. Mémoire de maîtrise en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Pujol, G. (1989). Profession: Animateur. Paris, France: Privat.
- Roark, M. (2005). Camp Counselor Motivations for Choosing Summer Resident Camp Employment. Originally published in the September/October issue of *Camping Magazine*. Presented at the 2005 Camp Research Symposium held at the American Camp Association National Conference. Document consulté de http://www.acacamps.org/%20content/research-offers-practical-staff-recruitment-solutions. UT: University of Utah.
- Sage, R., Brisson, D. (2001). Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises, Collections : Agir sur..., Paris, France: Liaison, 85 p.
- Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences, Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Simard, S. (2007). Génération Y, Attirer, motiver et conserver les jeunes talents, Boucherville : Viséo Solution.
- Thibault, A. (2007). Les camps de jour publics : un programme de loisir en révision, Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir, vol 4, no 13, 6 p.
- Tremblay D,G. (2010), Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (No 10-03), Téluq-UQAM, Québec, 1-81.
- Vigeant, P. (2005), L'animation estivale, une richesse pour le milieu et pour les jeunes impliqués, Milieu de Vie., 4-5, Document consulté de http://www.fqccl.org/index.php?view=article&catid=9%3Ablogue&id=45%3Alavenir-des-camps-de-jour&format=pdf&lang=fr.
- Vigeant, P. (2009). L'avenir des camps de jour : Y mettre le prix pour des camps de jour intéressants, accessibles et sécuritaires. 3-4, Document consulté de http://www.fqccl.org/index.php?view=article&catid=9%3Ablogue&id=45%3Alavenir-des-camps-de-jour&format=pdf&lang=fr.

Appendice AQuestionnaire aux animateurs

LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RETENTION DES ANIMATEURS DE CAMP DE JOUR AU QUEBEC

Joël Gaucher, Département d'études en loisir, culture et tourisme UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES Maîtrise en loisir, culture et tourisme

Hélène Carbonneau, directrice de recherche

Votre participation à la recherche, qui a pour but de mieux comprendre et de déterminer les facteurs qui incitent les étudiants à entreprendre un emploi comme animateur et à persévérer dans le domaine de l'animation, serait grandement appréciée.

Objectifs de la recherche

Les objectifs de ce projet de recherche sont 1) Connaître quels sont les facteurs qui incitent les étudiants à débuter un emploi comme animateur de camp de jour. (Facteurs d'attraction) 2) : Connaître quels sont les facteurs qui inciteraient les animateurs à demeurer plus longtemps dans le domaine de l'animation. (Facteurs de rétention). Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation de manière que vous puissiez prendre une décision éclairée. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser avant de décider de participer ou non à l'étude.

Tâche du participant

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à un questionnaire de 20 questions. La durée estimée pour répondre à ce questionnaire est de 30 minutes.

Risques, inconvénients, inconforts pour le participant

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 30 minutes, demeure le seul inconvénient.

Bénéfices du participant

Pour vous dédommager du temps que vous accorderez à ce projet et afin de vous remercier de votre participation à l'étude, le tirage de trois prix d'une valeur de 50 \$ sera tiré entre les animateurs ayant participé et complété le questionnaire.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Confidentialité du participant

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en donnant un code numérique à chaque questionnaire reçu. Les résultats de la recherche seront diffusés sous forme de thèse mais ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dans le bureau de la directrice de recherche, Madame Hélène Carbonneau et les seules personnes qui y auront accès seront la directrice de recherche et le chercheur principal, Joël Gaucher. Elles seront détruites dans 5 ans et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Joël Gaucher au 514-946-0332 ou encore au 1-450-412-0600

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-10-158-06.24 a été émis le 13 juillet 2010.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

Coupon de parti	cipation au tirage pour les bons d'achats
	z ce coupon et insérez-le dans l'enveloppe intitulée « TIRAGE » ciat de vos réponses au questionnaire. Le tirage sera fait le 15 ir en Fête.
Nom :	Prénom :
No de téléphone :	
Courriel (optionnel) :	
Adresse :	
	

(Cochez une seule case)		/eur?		
Une municipalité (Ville de)				
Un arrondissement (Saint-michel, Villeray)				
Une association locale ou un comité de loisir				
☐ Un centre communautaire de loisir☐ Un camp de jour privé (L'Air en Fête)				
Autre (précisez) :				
2. Combien d'habitants comptait cette municipalité, cet arrondissement d'Acette question s'adresse aux personnes ayant répondu municipalité ou arrondissement d'Ambitants Moins de 1000 habitants De 1000 à 4999 habitants De 5000 à 9999 habitants De 10 000 à 24 999 habitants De 25 000 à 49 999 habitants De 50 000 à 99 999 habitants De 50 000 habitants et plus 3. Depuis combien d'années travaillez-vous comme animateur de camp de jour	à la quest			
 ☐ Première année à l'été 2010 ☐ 2 ans ☐ 3 ans ☐ 4 ans ☐ 5 ans ☐ Plus de 5 ans 				
4. Lors de votre <u>première année de travail à titre d'<i>animateur</i> en camp de jo formation (obligatoire ou non)?</u>	our, avez	:-vous e	eu accè	s à de l
☐ Oui ☐ Non				
Si oui, était-elle obligatoire?				
5. Si vous aviez l'opportunité de suivre une formation dans les domaines or sur les sujets suivants, cela vous inciterait-il à demeurer plus longtemps dan votre emploi d'animateur de camp de jour ?	-	Un peu	Assez	Beaucoup
	1	2	3	4
Gestion des enfants ayant des troubles de comportement	1 1 1		_	
Gestion des enfants ayant des troubles de comportement Leadership				
· ·				
2. Leadership				
Leadership Gestion d'équipe				

8. Voici des commentaires entendus sur les camps de jour. Indiquez jusqu'à quel point chaque énoncé s'applique à vous et à la réalité de votre camp de jour. La réalité des camps de jour pour les animateurs actuellement	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
La realite des camps de jour pour les animateurs actuellement	1	2	3	4
1. La charge de travail que j'ai actuellement au niveau du camp de jour est celle à laquelle je m'attendais à mon entrée dans le domaine de l'animation.				
2. Les heures supplémentaires que je fais dans le cadre de mon travail sont rémunérées et comptabilisées.				
3. Je considère avoir une certaine autonomie dans l'exécution de mes lâches d'animateur (planifier mes jeux, etc).				
4. Je considère avoir suffisamment de latitude (liberté) dans l'exécution de mes tâches d'animateur de camp de jour.				
5. Je suis satisfait du salaire que je reçois actuellement comme animateur de camp de jour en fonction de mes responsabilités.				
6. Il est important pour moi de me sentir apprécié de la part de mon coordonnateur ou mon responsable.				
7. Je considère que mon responsable, mon coordonnateur, m'offre le soutien nécessaire pour effectuer convenablement mon travail d'animateur.				
8. Je considère que mon employeur (la ville, la compagnie) reconnaît la qualité de mon travail et valorise le travail de l'équipe d'animation.				
9. L'importance de s'amuser dans les camps de jour est la principale priorité de gestion pour les villes.				
10. Je considère que mon employeur connaît les responsabilités de mon travail.				
Classer en ordre croissant, (1 étant la réponse la plus importante et 6 la mo le vous considérez avoir développées en travaillant comme animateur de cam		•	te), les	quali
_ Sens de l'organisation				
Dynamisme				
Créativité Apprendre à travailler en équipe				
Ponctualité				
Débrouillardise				

10. Voici des énoncés concernant les facteurs d'attraction des animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient un étudiant à <u>DEVENIR</u> possiblement un animateur. Ce qui vous a incité à débuter un emploi d'animateur de camp de jour.	Pas du tout	ned un	& Assez	Beaucoup 4
1. Est-ce que le fait d'avoir un minimum d'heures garantis (30 et 40 heures par semaine) fut une raison de votre choix de devenir animateur ?				
2. Est-ce que le fait de travailler seulement de jour et la semaine sont pour vous des incitatifs pour le choix du travail d'animateur ?				
3. Est-ce que la flexibilité de l'employeur au niveau des demandes de congés fut un facteur important que vous avez considéré pour décider de travailler comme animateur ?				
4. Est-ce que le ratio animateur/enfants du camp de jour où vous avez décidé de travailler était un facteur dans le choix d'un emploi comme animateur?				
5. Est-ce que les commentaires reçus concernant un certain nombre d'heures supplémentaires non rémunérées vous a fait hésiter à choisir un emploi comme animateur de camp de jour ?				
6. Est-ce que les exigences reliées au travail d'animateur de camp de jour (animer un groupe, veiller à la sécurité des jeunes, organiser des activités, gérer les problèmes) étaient un incitatif pour choisir de travailler comme animateur?				
7. Est-ce que l'idée que vous soyez intégré dans une équipe expérimentée de coordonnateur vous inciterait à choisir le métier d'animateur de camp de jour ?				
8. Est-ce que l'idée d'acquérir des nouvelles habiletés ou connaissances dans le cadre de votre travail pourrait vous inciter à choisir un emploi d'animateur ?				
9. Est-ce que la perspective de dépasser vos limites, autant au niveau personnel que professionnel, est une raison pour laquelle vous avez décidé de travailler comme animateur de camp de jour ?				
10. Le salaire a-t-il été un incitatif important dans le choix de choisir un emploi comme animateur de camp de jour ?				
11. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les études en lien avec votre travail par une échelle salariale complémentaire, vous inciterait davantage à choisir un emploi dans le domaine des camps de jour ?				
12. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les compétences particulières (cours de canot niveau 1, cours d'escalade première cordée, etc) par une échelle salariale complémentaire vous inciterait davantage à choisir un emploi dans le domaine des camps de jour ?				

10. Voici des énoncés concernant les facteurs d'attraction des animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient un étudiant à <u>DEVENIR</u> possiblement un animateur. (suite)	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup
Ce qui vous a incité à débuter un emploi d'animateur de camp de jour.	1	2	3	4
13. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait votre bon travail effectué durant l'été, par un gala reconnaissance ou la remise de prix en argent, vous inciterait à revenir travailler comme animateur de camp de jour ?				
14. Est-ce que la qualité du lieu où est organisé le camp de jour (salubrité, propreté des locaux, qualité des terrains extérieurs) vous a incité à choisir l'emploi d'animateur de camp de jour ?				
15. Est-ce que les commentaires que vous avez entendus concernant le climat de travail de l'organisation pour laquelle vous travaillez a pu être un incitatif pour choisir un emploi comme animateur ?				
16. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les années d'expérience acquises dans un autre camp de jour par une échelle salariale complémentaire vous inciterait davantage à choisir un emploi dans le domaine des camps de jour ?				
17. Est-ce que la proximité du lieu où est organisé le camp de jour vous a incité à choisir l'emploi d'animateur de camp de jour ?				
11. Est-ce que le fait de travailler comme animateur de camp de jour ce dans quoi vous désiriez étudier ? Oui ☐ NON ☐ Si oui, expliquer de quelle manière les camps de jour vous ont aidé à c		-	is de	décide
12. Considérez-vous que les connaissances acquises depuis votre écamps, vous apporte un avantage dans votre domaine d'étude ou votr Oui NON Si oui, expliquer de quel avantage il s'agit ?				ieu des

importante), les éléments qui vous ont semblés les plus difficiles da	ns votre	e trava	il.	
Gérer votre groupe d'enfants Répondre aux questions des parents Gérer votre énergie Créer des nouveaux jeux Animer vos activités Travailler avec d'autres animateurs				
14-A. Voici des énoncés concernant les facteurs de rétention de animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient u étudiant à <u>REVENIR</u> possiblement comme animateur. Ce qui vous inciterait ou vous a incité à revenir comme animateur de la comme anim	n out	nu ben	Assez	Beaucoup
camp de jour	1	2	3	4
1. Est-ce que le fait d'avoir un minimum d'heures garantis (entre 30 et 4 heures par semaine) était un facteur dans le choix de revenir ou non dan votre camp de jour ?				
2. Considérez-vous que la qualité de l'encadrement offerte par le responsables soit un facteur important pour votre retour commanimateur?				
3. Est-ce que le fait de travailler seulement de jour et la semaine sont pou vous des incitatifs importants pour choisir de revenir comme animateur ?	ır 🗆			
4. Est-ce que la flexibilité de votre employeur au niveau des demandes de congés est un facteur important pour décider de revenir travailler commanimateur ?				
5. Est-ce que le fait d'avoir une politique clairement établie sur le temp supplémentaire favoriserait votre retour comme animateur ?	s 🗆			
6. Est-ce que l'importance des responsabilités reliées au travail d'animateu de camp de jour (animer un groupe, veiller à la sécurité des jeunes organiser des activités, gérer les problèmes) étaient un incitatif pour décide de revenir travailler comme animateur ?	s,			
7. Est-ce que le ratio animateur/enfants du camp de jour où vous ave décidé de travailler était un facteur dans le choix de revenir ou non dan votre camp de jour ?				
8. Est-ce que la qualité et la stabilité de l'équipe vous incite à revenir d'u été à l'autre ?	n			
9. Est-ce que de connaître clairement les responsabilités et les niveau hiérarchiques (animateur, coordonnateur, responsable de la ville) vou permet de bien comprendre votre rôle et ainsi vous incite à revenir commanimateur?	s n			

13. Classer en ordre croissant, (1 étant la réponse la plus importante et 6 la réponse la moins

14-A. Voici des énoncés concernant les facteurs de rétention des animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient un étudiant à <u>REVENIR</u> possiblement comme animateur. (suite) Ce qui vous inciterait ou vous a incité à revenir comme animateur de	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup
camp de jour	1	2	3	4
10. Est-ce qu'un encadrement de bonne qualité vous inciterait à demeurer plus longtemps dans le domaine de l'animation ?				
11. Est-ce que l'organisation hebdomadaire de réunion pour le suivi des tâches et des activités constitue pour vous un incitatif à revenir comme animateur ?				
12. Si vous aviez la possibilité d'obtenir un poste qui correspond mieux à vos talents ou à votre expertise spécifique (sport, art, musique, plein air, etc), cela vous inciterait-il à demeurer comme animateur ?				
14-B. Voici des énoncés concernant les facteurs de rétention des animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient un étudiant à <u>REVENIR</u> possiblement comme animateur. Ce qui vous inciterait ou vous a incité à revenir comme animateur de	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup
camp de jour	1	2	3	4
1. Si vous aviez la possibilité d'apprendre plus en profondeur à l'aide d'un ancien certains aspects qui vous sont inconnus au niveau des camps de jour, cela vous inciterait-il à demeurer plus longtemps comme animateur ?				
2. Si vous aviez la possibilité d'obtenir un poste de responsable ou de coordonnateur dans un avenir assez rapproché, cela vous inciterait-il à demeurer comme animateur ?				
3. Le salaire a-t-il été un incitatif important dans le choix de revenir comme animateur de camp de jour ?				
4. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait votre bon travail effectué durant l'été, par un gala reconnaissance ou la remise de prix en argent, vous inciterait à revenir comme animateur de camp de jour ?				
5. Si une activité était organisée par les parents pour saluer et remercier les animateurs pour leur bon travail tout au long de l'été, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur ?				
6. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les années d'expérience acquises dans un autre camp de jour par une échelle salariale complémentaire vous inciterait davantage à revenir dans le domaine des camps de jour ?				

14-B. Voici des énoncés concernant les facteurs de rétention des animateurs de camp de jour, donc, les facteurs qui inciteraient un étudiant à <u>REVENIR</u> possiblement comme animateur. (Suite) Ce qui vous inciterait ou vous a incité à revenir comme animateur de	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup
camp de jour	1	2	3	4
7. Si vous receviez une récompense directement de votre équipe (les autres animateurs), vous expliquant à quel point votre participation est essentielle, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur ?				
8. Si vous receviez de la part de votre employeur (ville, propriétaire de l'entreprise, etc) une reconnaissance (certificat ou autre) vous expliquant à quel point votre participation est essentielle, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur ?				
9. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les compétences particulières (cours de canot niveau 1, cours d'escalade première cordée, etc) par une échelle salariale complémentaire vous inciterait davantage à revenir dans le domaine des camps de jour ?				
10. Est-ce qu'un employeur qui reconnaîtrait les études en lien avec votre travail par une échelle salariale complémentaire vous inciterait davantage à revenir dans le domaine des camps de jour ?				
11. Est-ce que le climat de travail de l'organisation pour laquelle vous travaillez est un incitatif pour revenir comme animateur ?				
12. Si vous sentiez que les responsables (gestionnaire des villes, propriétaires de l'entreprise) qui organisent les camps de jour apprécient votre travail, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur de camp de jour ?				
13. Est-ce que la qualité du lieu où est organisé le camp de jour (salubrité, propreté des locaux, qualité des terrains extérieurs, etc) vous a incité à revenir comme animateur de camp de jour ?				
14. Dans la mesure ou vous aviez la possibilité d'obtenir un meilleur soutien de la part de votre responsable ou votre coordonateur, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur de camp de jour ?				
15. Si vous aviez la possibilité de prendre part d'une manière plus active aux décisions du camp de jour, cela vous inciterait-il à revenir comme animateur ?				
16. Est-ce que la proximité du lieu où est organisé le camp de jour vous incite à revenir comme animateur année après année ?				

15. Quels moyens votre employeur utilise-t-il pour valoriser votre travail au quotidien et motiver les animateurs ?	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
	1	2	3	4
1. Mon employeur (gens de la ville ou propriétaire de l'entreprise) vient me voir sur le terrain et me félicite.				
2. J'ai à l'occasion des félicitations par l'entremise de mon responsable ou mon coordonnateur.				
3. L'équipe d'animation reçoit lors d'un gala différents prix.				
4. Mon employeur achète à l'occasion des surprises pour les animateurs.				
5. Un cd de photos est remis à tous les animateurs à la fin de l'été.				
6. Une photo de groupe est remise à tous les animateurs à la fin de l'été.				

DONNEES SOCIODEMOGRAPHIQUES

Sexe: Féminin
Masculin
Scolarité : Secondaire
Collégial général
Collégial professionnel Domaine :
Université Domaine :
Autre (précisez) :
Âge :
Nombre d'années d'expérience en camp de jour :

Merci de votre collaboration

Joël Gaucher, étudiant à la maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières